

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**STRUKTURA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH
PRACOVNÍKŮVE VYBRANÝCH PODNICÍCH**

**(THE STRUCTURE OF THE SELECTION PROCESS OF THE TECHNICAL AND
ECONOMIC WORKERS IN THE DIFFERENT ENTERPRICES)**

DP – PE – KPE – 200837

LENKA DANONVILLE

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultanti: Ing. Anna Langová, vedoucí personálního oddělení Brano-Group, a. s.
(Brano-Ateso, a. s. Jablonec nad Nisou)

p. Eduard Malý, vedoucí obchodního úseku Brano-Group, a. s.

Vladimír Zákoucký, ředitel personálního oddělení TRW Automotiv
(Lucas Autobrzd, s. r. o. - Lucas Varity, s. r.o. Jablonec nad Nisou)

Ing. Iveta Valentová, HR manager, ABB, s. r. o. Jablonec nad Nisou

Počet stran: 82

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 09. 05. 2008

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL. V tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 09. 05. 2008

Lenka Danonville

Resumé

Základním předpokladem úspěchu podniku je efektivní využívání lidského potenciálu, který můžeme chápat jako souhrn všech pracovníků spolu s jejich konkrétními vědomostmi a znalostmi, dovednostmi a pracovními návyky, osobnostními postoji a motivační orientací. Základním posláním personalistiky je optimalizace pracovního myšlení, chování a jednání člověka jako jediného tvůrčího a společenského prvku podniku. Získávání, výběr, udržení a péče o lidské zdroje má přímou spojitost s fungováním podniku a odborníci v personální oblasti jsou ve svých podnicích stále důležitější. Není pochyb, že roste význam kvalitního výběru optimálních pracovníků, kteří mají bezprostřední vliv na celkové hospodářské výsledky podniků. Je tedy nutné věnovat lidskému potenciálu patřičnou pozornost, protože jeho správné řízení vede ke zvyšování efektivnosti všech činností v organizaci. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní, a proto je potřeba vybírat vždy konkrétního člověka pro konkrétní činnost v konkrétním podniku. Tématem této práce je struktura výběrového řízení technicko-hospodářských pracovníků ve vybraných podnicích, konkrétně v podniku BRANO-GROUP, a. s. (BRANO-ATESO), společnosti TRW (Lucas Autobrzdý, s. r. o. – Lucas Varity, s. r. o.) a podniku ABB, s. r. o. (Elektro-Praga). Všechny tři společnosti, sídlící v Jablonci nad Nisou, si jsou vědomi faktu, že správně vybraní, schopní, zdraví, spokojení, kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci jsou základem k dobrému fungování podniku a produkci kvalitních výrobků. Proto cílem výběrového řízení všech jmenovaných společností je najít člověka, jehož lidské a profesní kompetence odpovídají požadavkům na výkon příslušné volné pracovní pozice a posoudit, zda vyhoví nárokům kladeným příslušné funkci.

Resumé

The effective utilisation of the man-power that may be understood as the entirety of all workers, together with their concrete cognisance and knowledge, skills and working habits, personality attitudes and motivational orientation constitute the basic prerequisite of the success of an enterprise. The basic mission of the staffing policy is the optimisation of the working thinking, the behaviour and action of man as the only creative and social element of the enterprise. To recruit, select and care of the labour is directly connected with the enterprise functioning, and the experts in the working space are still more important in their enterprises. There is no doubt that the significance of a quality selection of the optimum workers who immediately influence the total economic results of an enterprise is still growing. Therefore it is necessary to give a due care to the man-power because its proper management is leading to increasing the efficiency of all the activities in the enterprise. The man-power sets in motion other resources and therefore it is always necessary to select a concrete man for a concrete activity in a concrete enterprise. The topic of this work is the structure of the selection process of the technical and economic workers in the BRANO-GROUP, J.S.C., TRW and ABB. These companies situated in Jablonec nad Nisou are aware of the fact that properly selected; skilled, healthy, contented, qualified and educated workers represent a basis of the good functioning of the enterprise and of the production of high quality products. That is why the aim of the selection process in these companies is to choose a man whose human and professional competences correspond to requirements for activities of the concrete working position and to judge, if he is qualified to satisfy all demands of the working post.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	9
Úvod.....	10
1. Teoretický popis procesu získávání a výběru pracovníků.....	12
1.1 Základy a vývoj personálního řízení.....	12
1.1.1 Hlavní zaměření personálního řízení.....	12
1.1.2 Hlavní činnosti personálního oddělení.....	13
1.1.3 Požadavky na personální činnosti.....	15
1.2 Plánování pracovníků.....	16
1.2.1 Úloha personálního útvaru v oblasti plánování.....	16
1.2.2 Potřeby v personální oblasti.....	17
1.2.3 Metody odhadu budoucí potřeby pracovníků	18
1.2.4 Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků.....	20
1.3 Proces získávání pracovníků.....	22
1.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	22
1.3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa.....	22
1.3.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	23
1.3.4 Metody získávání pracovníků.....	24
1.3.5 Dokumenty požadované po uchazečích.....	28
1.4 Výběrové řízení pracovníků.....	29
1.4.1 Předvýběr a třídění uchazečů.....	29
1.4.2 Výběrový pohovor.....	31
1.4.3 Výběrové testy.....	34
1.4.4 Zlepšení efektivity výběru pracovníků.....	36
2. Popis současné situace v podniku BRANO-GROUP, a. s.	37
2.1 BRANO-GROUP (Brano-Ateso), a. s.	37
2.2 Historie.....	38
2.3 Výrobní program.....	39
2.4 Péče o zaměstnance.....	41
2.5 Průběh výběrového řízení TH pracovníků v Brano-Group, a. s.	41
2.5.1 Požadavek na obsazení volného pracovního místa.....	42
2.5.2 Nábor uchazečů.....	42

2.5.3 Výběrové řízení uchazečů.....	43
2.5.4 Vyhodnocení výběrového řízení.....	45
2.5.5 Činnosti probíhající po ukončení výběrového řízení.....	45
3. Popis současné situace v ABB, s. r. o.	47
3.1 ABB, s. r. o.....	47
3.2 Historie.....	48
3.3 Výrobní program.....	48
3.4 Péče o zaměstnance.....	49
3.5 Průběh výběrového řízení TH pracovníků.....	49
3.5.1 Požadavek na nástup nového zaměstnance.....	50
3.5.2 Nábor uchazečů.....	51
3.5.3 Výběrové řízení uchazečů.....	52
3.5.4 Vyhodnocení výběrového řízení.....	54
3.5.5 Činnosti probíhající po ukončení výběrového řízení.....	54
4. Popis současné situace v TRW Automotive.....	56
4.1 TRW Automotive.....	56
4.2 Historie.....	58
4.3 Výrobní program.....	58
4.4 Personální strategie.....	60
4.5 Průběh výběrového řízení TH pracovníků.....	65
4.5.1 Požadavek na pracovní místo.....	65
4.5.2 Nábor uchazečů.....	66
4.5.3 Výběrové řízení uchazečů.....	66
4.5.4 Vyhodnocení uchazečů.....	68
4.5.5 Činnosti probíhající po ukončení výběrového řízení.....	69
5. Návrh nové koncepce výběrového řízení.....	70
5.1 Zhodnocení stávajících struktur výběrového řízení jednotlivých podniků.....	70
5.2 Návrh nové struktury výběrového řízení.....	72
5.3 Doporučení pro jednotlivé podniky.....	75
Závěr.....	78
Seznam literatury.....	80
Seznam příloh.....	82

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	-	a podobně
a. s.	-	akciová společnost
atd.	-	a tak dále
BG	-	BRANO-GROUP
BOZP	-	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	-	Commercial Vehicles (užitková vozidla)
EUR	-	euro
HR	-	human resources
IQ	-	intelligenční kvocient
MF	-	Mladá fronta
např.	-	například
ONBG	-	organizační norma BRANO-GROUP
PC	-	Personnel Computer (osobní počítač)
PFM	-	popis funkčního místa
PPM	-	popis pracovního místa
ppm	-	parts per milion
PO	-	požární ochrana
PÚ	-	personální útvar
ROI	-	Return On Investments (návratnost investic)
SBU	-	Strategic Business Unit (samostatná hospodářská jednotka)
SŠ	-	střední škola
TH	-	technicko-hospodářský pracovník
TRW	-	Thomson Ramo Wooldridge
TS	-	technický stav
tzv.	-	tak zvaný
VPÚ	-	vedoucí personálního útvaru
VŠ	-	vysoká škola
VZ	-	vedoucí zaměstnanec

ÚVOD

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity v daném podniku, protože lidé a podnik závisejí jeden na druhém. Základním kapitálem podniku jsou finanční, materiálové, technologické a jiné prostředky, ale základním zdrojem jejich efektivního využití jsou lidé. Proto každý podnik s kvalitními lidskými zdroji získává výhodu oproti konkurenci v daném odvětví. Zásadní a stále významnější roli při formování úspěchu podniků tvořených lidmi hraje personální oddělení. Mělo by tedy procesu získávání a výběru vhodných a kvalitních pracovníků věnovat dostatečnou pozornost. Personální řízení totiž patří do počáteční fáze řízení lidských zdrojů, jehož základním cílem je maximální využívání lidského kapitálu. Pouze dobře fungující a organizované personální oddělení může získat kvalitní pracovníky, kteří budou schopni uspokojit potřeby podniku. Získávání pracovníků a zejména jejich výběr ve správnou dobu na správné místo je velmi složitou a náročnou činností, jelikož se při ní rozhoduje o dalším osudu jak uchazeče, tak i samotného podniku. Je třeba brát v úvahu, že každý člověk je v určitém ohledu originální a má osobnostní předpoklady pro práci na určité pozici. Výběr správného pracovníka je tedy hlavním předpokladem k dosažení dobrých výsledků. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že i uchazeč o zaměstnání si vybírá a rozhoduje o svém zaměstnavateli, pro nějž by chtěl dlouhodobě pracovat a budovat s ním svou profesní kariéru. Z tohoto důvodu jsem jako téma své diplomové práce zvolila Strukturu výběrové řízení technicko-hospodářských pracovníků ve vybraných podnicích.

Cílem mé práce je provést teoretickou analýzu významu personálního řízení, získávání pracovníků a průběhu výběrového řízení. Dále provedu náhled na průběh výběrového řízení TH pracovníků v praxi ve třech různých podnicích a nakonec navrhnou obecnou strukturu průběhu výběrového řízení a podám doporučení na vylepšení stávajících koncepcí v jednotlivých podnicích.

V teoretické části se zaměřím nejprve na personální řízení. Poté následuje popis činností předcházejících výběrovému řízení. To znamená, plánování pracovníků zahrnující úlohu personálního oddělení při výběru pracovníků i metody odhadů budoucích potřeb

pracovníků a jejich pokrytí. Dále se věnuji procesu získávání pracovníků od počáteční identifikace pracovního místa až po metody jejich získávání. Poslední kapitolou teoretické analýzy je výběrové řízení. V této kapitole se zabývám zejména metodami výběru pracovníků.

Po teoretické analýze následuje praktická část mé práce, v níž představím tři jablonecké společnosti BRANO-GROUP, a. s., TRW Automotive a ABB, s. r. o., které se specializují na výrobu různých produktů. Nejprve se zmíním o historii společností, výrobním programu a personálních strategiích. Poté se zaměřuji na to, jak probíhá výběrového řízení TH pracovníků v jednotlivých společnostech.

V závěrečné části práci prezentuji návrh na obecnou strukturu výběrového řízení pracovníků a doporučím vylepšení stávajících struktur výběrového řízení ve všech společnostech. I když jsou postupy při výběrovém řízení pracovníků ve všech třech podnicích v základech stejné, protože je nutné řídit se určitými pravidly, v některých bodech se přeci jen odlišují. Tato skutečnost se mi tudíž stala podnětem k jejich porovnání a navržení doporučení na jejich zlepšení.

K získání informací jsem shromáždila různé zdroje, z nichž jsem se snažila vybrat a zpracovat ty nejpodstatnější, nejdůležitější a nejzajímavější informace takovým způsobem, aby co nejvýstižněji charakterizovaly podstatu personálního managementu, získávání pracovníků a průběhu výběrového řízení. Některé skutečnosti jsou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulek a grafů. Při zpracování dat jsem použila následující metody: sběr sekundárních dat, popis, syntézu a grafickou analýzu.

V závěru stručně shrnu celou problematiku a také zhodnotím, zda se mi podařilo splnit cíl mé práce.

1. TEORETICKÝ POPIS PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

1.1 ZÁKLADY A VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální řízení je část řízení zabývající se problematikou člověka v pracovním procesu a jeho vztahem k podniku. Úloha člověka má pro fungování podniku zcela zásadní význam, proto je personální řízení jádrem celého podnikového řízení a tím pádem i neoddělitelnou součástí práce každého pracovníka. Takovéto pojetí personálního řízení lze chápat jako personální řízení v širším slova smyslu. Personální řízení v užším slova smyslu pak tvoří hlavně náplň práce specialistů na personální řízení, tedy pracovníků na personálním útvaru. [4]

Personální řízení můžeme též považovat za jednu z nejdynamičtějších složek podnikového řízení. Neorientuje se pouze na vnitropodnikovou problematiku pracovních sil, ale zahrnuje i problematiku populačního vývoje, reprodukce obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, otázky týkající se trhu práce a celého sociálně-ekonomického rozvoje společnosti. Z tohoto důvodu se místo tradičního termínu personální řízení začal používat nový termín **řízení lidských zdrojů**. [4]

1.1.1 Hlavní zaměření personálního řízení

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“¹

Mezi hlavní zaměření personálního řízení patří:

- vytvářet prostředí umožňující managementu získávat, vzdělávat a motivovat pracovníky potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností;
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku;

¹ Armstrong, M.: Personální management. 1. vyd., Grada, Praha, 1999, s. 43

- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii;
- napomáhat podniku vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných osob (tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády a obce, ve které podnik sídlí);
- neustále rozvíjet lidský potenciál a motivovat zaměstnance k plnění cílů podniku; [1]
- vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků v podniku;
- optimální využívání pracovních sil a fondu pracovní doby; [4]
- vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity daného podniku;
- přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na podnik, což by mohlo vést ke vzniku určitých omezení;
- uvědomit si, že personální oddělení je tu proto, aby přispívalo ke zvýšení efektivity celého podniku;
- a pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince podniku. [8]

1.1.2 Hlavní činnosti personálního řízení

Činnost personálního řízení je zaměřena především na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitý podnik. Personální řízení se tedy zabývá plánováním v personální oblasti, nábořem uchazečů, výběrovým procesem, výcvikem nových pracovníků, jejich vyškolováním a také umísťováním. Dále hodnotí pracovní výkon zaměstnanců, rozděluje odměnu za vykonanou práci, provádí povinné služby (odvody sociálního a zdravotního pojištění), komunikuje se zaměstnanci, nabízí poradenství a v neposlední řadě řeší vztahy mezi odborovým svazem a vedením a provádí kontroly. [8]

Mezi hlavní aktivity personálního řízení, které je uskutečňováno liniovými manažery a personalisty patří:

1. Organizace

Vytváření organizace je činnost pokrývající všechny požadované aktivity a sdružující je do skupin tak, aby podporovaly integraci a kooperaci a pružně reagovaly na změny. Důležitou součástí je vytváření pracovních míst a rozhodování o jejich obsahu, úkolech a odpovědnosti. S tím souvisí i výkonnost organizace, která je podmíněna podporou, plánováním a zaváděním programů zvyšujících efektivnost jejích činností.

2. Zabezpečení pracovních zdrojů

Do této kategorie patří hlavně plánování lidských zdrojů a odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu, úrovně kvalifikace a také získávání a výběr pracovníků, kteří jsou nezbytní pro potřeby organizace.

3. Řízení výkonu

Řízení výkonu znamená dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců, které jsou měřeny pomocí dohodnuté soustavy cílů a mírou dosažených výkonů.

4. Rozvoj zaměstnanců

Důležité je uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, aby byli v současnosti i v budoucnosti schopni vykonávat širší a náročnější úkoly. Nelze opomenout ani získání, udržení a rozvoj kariéry kvalitních manažerů, kteří jsou nepostradatelní při uspokojování hlavních potřeb organizace.

5. Odměňování zaměstnanců

Při odměňování je nutné stanovit relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových tarifů. Poté se vytváří správa mzdových a platových struktur a systémů a přizpůsobení odměny vynaloženému úsilí a dosaženým výsledkům. Musí se též počítat s poskytováním výhod navíc k platu a zabezpečení sociálních a osobních potřeb.

6. Zaměstnanecké vztahy

Je potřeba řídit a udržovat formální i neformální vztahy s odbory a jejich členy, informovat a zapojovat zaměstnance do rozhodování o záležitostech týkajících se obou stran a příslušné zpracované informace předat zaměstnancům.

7. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

Tato činnost spočívá ve vytváření a správě programů zdraví a bezpečnosti a v poskytování služeb péče o pracovníky včetně pomoci při řešení osobních problémů.

8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Do této činnosti řadíme stanovení pracovních podmínek, záležitosti spojené s povyšování, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi, nadbytečností zaměstnanců, rasové otázky, rovnost příležitostí, vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování. [1]

Vzájemné vztahy obsahu těchto činností jsou uvedeny v příloze č. 1

Následující tabulka zobrazuje vztahy mezi jednotlivými cíli a činnostmi personálního managementu.

Tab. 1.1

CÍL MANAGEMENTU	ČINNOSTI PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ
Společenský	Dodržování zákonů
	Povinné služby
	Vztahy mezi vedením a odbory
Organizační	Plánování v personální oblasti
	Povinné služby
	Výběr zaměstnanců
	Výcvik a zaškolování
	Hodnocení pracovního výkonu
	Umísťování zaměstnanců
	Kontrolní činnosti
Funkční	Hodnocení výkonnosti
	Umísťování zaměstnanců
	Kontrolní činnosti
Osobní	Výcvik a zaškolování
	Hodnocení výkonnosti
	Umísťování zaměstnanců
	Odměňování
	Kontrolní činnosti

Pramen: [8]

1.1.3 Požadavky na personální činnosti

Personální činnosti musí zabezpečovat a splňovat mnoho požadavků. Měly by uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí, který maximalizuje jejich přínosy, pokud je správně rozvíjen. Lidem, jež mají výjimečné a pro podnik potřebné schopnosti musí být umožněno, aby se v podniku uplatnili co nejdříve, a aby co nejdříve začali rozvíjet svou kariéru. Tento požadavek je podporován zejména prováděním soustavného vzdělávání každého zaměstnance v podniku. Dalším požadavkem je nutnost navrhovat, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků tak, aby spojovaly a

motivovaly lidi, individuálně i v týmech. Udržování a zlepšování fyzické i duševní pohody pracovníků na základě vytváření vhodných pracovních podmínek a rozvoji iniciativy v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci povede k větší produktivitě práce a rychlejšímu dosažení cílů podniku. [1]

1.2 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro stručné vysvětlení pojmu „plánování pracovníků“ existuje mnoho definic, z nichž jsem vybrala ty, které jsou podle mého názoru nejvýstižnější.

„Prostřednictvím plánování v personální oblasti se vedení připravuje na to, aby mělo ve správné době správné lidi na správných místech a tak mohlo plnit organizační i osobní cíle.“²

„Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti.“³

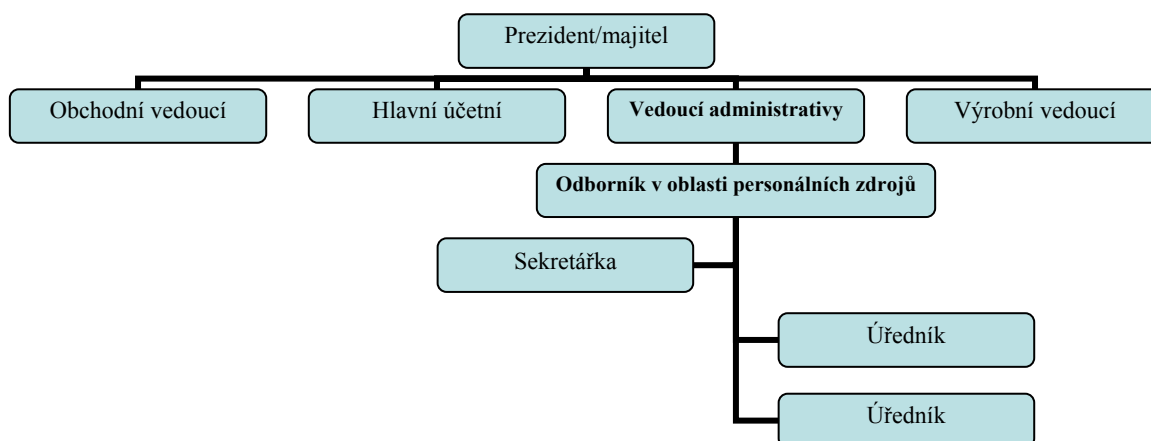
1.2.1 Úloha personálního útvaru v oblasti plánování

Plánování pracovníků je činnost, kterou zajišťuje personální oddělení. Toto oddělení najímá lidi, kteří mají organizaci pomoci při dosažení jejích cílů a snaží se definovat budoucí potřeby v oblasti personálních zdrojů. Hlavním úkolem personalistů je tedy zajistit v současnosti i v budoucnosti pracovní síly nejen v požadovaném množství, ale také s osobnostními a odbornými kompetencemi, kterým nechybí motivace, flexibilita, připravenost na změny a jsou k dispozici ve správný čas, na správném místě a s přiměřenými náklady. [5] [8]

² WERTHER, W. B, DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, Praha, 1992, s. 109

³ tamtéž, s. 110

Podle W. B. Werthera je většinou personální oddělení při svém vzniku uspořádáno následovně:



Hlavním smyslem plánování pracovníků je tedy optimalizace využívání lidských zdrojů v podniku. Musíme si tedy zodpovědět otázku, kde vzít požadovaný počet lidí s odpovídající kvalifikací, který je určený k pokrytí volných míst v podniku a zároveň, kde v podniku a kdy k výskytu volných míst dojde. Pokud budeme podrobněji specifikovat otázky, které musí plánování pracovníků v podniku zodpovědět, budeme uvažovat následující otázky:

- Jaké pracovníky podnik potřebuje a v jakém množství?
- Kdy bude tyto pracovníky podnik potřebovat?
- Kolik z nich pracuje v podniku v současné době?
- Jak by měl podnik řešit problémy související s rozdílem mezi potřebou v otázce 1 a 3?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?
- Jaké změny zřejmě nastanou na trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly? [4]

Tyto otázky se řeší pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat. Díky těmto odhadům může personální oddělení naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a činnosti podobného druhu. Důležitým předpokladem úspěchu podniku jsou dobře vypracované plány v personální oblasti, protože cíle v každé oblasti se snadněji uskuteční s kvalifikovanými a schopnými lidmi.

Bez jejich dostatečného množství by mohlo dojít k tomu, trh ovládnou konkurenti, kteří jsou lépe vybaveni v personální oblasti. K plánování v personální oblasti dochází častěji u velkých organizací, protože jim to umožňuje zlepšit využití zaměstnanců, přizpůsobit účinně činnosti v personální oblasti budoucím cílům organizace, dosáhnout co největší hospodárnosti při přijímání nových zaměstnanců, úspěšně uskutečnit hlavní požadavky v oblasti místního trhu pracovní síly, rozšířit informační základnu personálního managementu a koordinovat různé plány v oblasti personalistiky (např. plán pozitivních činností či potřeby nových zaměstnanců). [8]

1.2.2 Potřeby v personální oblasti

Podnikové cíle determinují potřebu pracovníků, kterou je třeba pokrýt. Z tohoto důvodu se plánování pracovníků rozpadá na dvě části: plánování potřeby pracovníků a plánování pokrytí této potřeby. Z toho vyplývá, že budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů tvoří jádro personálního plánování. Přestože potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny mnoha vlivy, mezi nejčastější patří změny v okolním prostředí organizace a změny týkající se pracovní síly. Některé z těchto příčin jsou shrnuty v následující tabulce. [3]

Tab. 1.2 Příčiny budoucích potřeb v personální oblasti

VNĚJŠÍ PŘÍČINY	ORGANIZAČNÍ PŘÍČINY	PŘÍČINY DANÉ PRACOVNÍ SILOU
Ekonomické	Strategické plány	Odchod do důchodu
Sociální, politické, právní	Rozpočty	Vypovězení smlouvy
Technologické	Prodej a výrobní předpoklady	Ukončení pracovního poměru
Konkurenční	Nové obchody	Úmrtí
	Organizace a forma práce	Nepřítomnost

Pramen: [8]

Předvídat změny v okolním prostředí organizace je velmi obtížné v krátkodobých plánech a někdy i zcela nemožné v plánech dlouhodobých. Mezi vnější vlivy patří např.

inflace, nezaměstnanost, legislativa, rozvoj technologií a konkurence. Organizační vlivy zahrnují strategický plán zaměřující se zejména na dlouhodobé cíle (např. na tempo růstu, zavedení nových výrobků či služby), kterému musí být přizpůsobeny plány v personální oblasti. Potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny zejména odchody do důchodů a dalšími příčinami uvedenými v tabulce. [8]

1.2.3 Metody odhadu budoucí potřeby pracovníků

Při posuzování budoucí potřeby pracovních sil můžeme jen obtížně odhadnout, jakými směry se budou vyvíjet faktory ovlivňující podnikovou potřebu pracovní síly. Většinou máme jen neurčité představy o budoucích technologických změnách, o chování spotřebitelů a proměnlivosti jejich potřeb a jaká bude podoba trhu a dalších odbytišť. Málo víme i o tom, jak se bude vyvíjet lokální či národní hospodářství, o dopadech politiky státu, mezinárodní situaci atd. V praxi se při odhadu obvykle nepoužívá jedné metody, ale spíše určité kombinace metod. Často se kombinují intuitivní metody s vědeckými a kvantitativními. Metody odhadu zahrnují celou škálu předpovědí, od přibližných až po podrobně propracované. Většina podniků však dělá pouze přibližné odhady týkající nejbližší budoucnosti. Předpovědní metody lze rozdělit do třech skupin: odborné, podle tendencí a ostatní. [3]

Odborné předpovědi jsou založeny na úsudku odborníků znajících budoucí potřeby v personální oblasti. Plánovači proto musí vymýšlet různé postupy, jak se dozvědět co nejvíce o personálních potřebách vedoucích s řídicí pravomocí, z nichž vychází většina rozhodnutí týkajících se zaměstnanců. Nejjednodušší je průzkum mezi těmito vedoucími. Průzkum se uskutečňuje pomocí neformálního hlasování, písemných dotazníků či diskuse s využitím skupinové metody. **Skupinová metoda** spočívá v tom, že skupina vedoucích vyslechne určitý problém, poté vedoucí napíší veškeré odpovědi, které je napadnou a shromáždí je. Všechny názory jsou prodiskutovány a podle výsledků hlasování seřazeny. [8] Pokud není možné použít skupinovou metodu, použijeme **metodu Delfy**, která spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody týkající se budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v daném podniku. Plánovači, zde mají roli prostředníků shromažďujících odpovědi, které pak opět

zprostředkovávají expertům. Diskuse probíhá v opakujících se kolech, která nakonec vedou ke sladění názorů expertů. Tato metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovníků zhruba na jeden až dva roky. Velmi výhodná je při plánování pracovníků dělnické kategorie. [5]

Předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí jsou zřejmě nejrychlejší předpovědní metodou. Mezi nejjednodušší metody patří extrapolace a indexování. **Extrapolace** spočívá v použití poměrných hodnot, vyjadřujících změny v minulosti pro budoucnost. **Indexování** je metoda, kdy se budoucí potřeby v oblasti přijímání nových zaměstnanců odhadují prostřednictvím porovnání tempa růstu počtu zaměstnanců s nějakým indexem (např. poměr zaměstnanců ve výrobě s objemem prodeje). Obě tyto metody slouží k hrubým krátkodobým odhadům za předpokladu, že se příčiny potřeb a faktory pracovních sil nebudou měnit. Propracovanější jsou **statistické analýzy**, které berou ohled i na změny v zásadních příčinách potřeb. Mezi **ostatní předpovědní metody** řadíme rozpočtové a plánovací analýzy, analýzy nových pokusů a počítačové modely. **Rozpočtové a plánovací analýzy** využívají podniky pro něž je plánování v personální oblasti nezbytné. Tyto analýzy odhalují finanční možnosti vzhledem k dalším zaměstnancům. **Analýzy nových pokusů** se využívají v případech, kdy nové pokusy ve výrobě komplikují plánování pracovníků. Plánovači tedy musí odhadnout potřebu pracovníků pomocí srovnání vlastní situace s organizacemi, v nichž podobný provoz již funguje. Za nejpropracovanější metodu považujeme **počítačové modely**, tvořící sérii matematických vzorců, které využívají zároveň extrapolaci, indexování, výsledky průzkumů a odhady změn v pracovní síle. K upřesnění počítačových vzorců průběžně využívá skutečných změn v oblasti personálních potřeb. Propracovanější metody tedy používají většinou organizace, které mají s personálním plánováním mnohaleté zkušenosti a malé organizace využívají spíše jednodušších metod, které bývají neformální a subjektivní. [3] [8]

1.2.4 Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků

Při zjišťování odhadů této potřeby se stejně jako při odhadech potřeby pracovníků využívají intuitivní a kvantitativní metody. Pro odhady pokrytí potřeby pracovníků

z **vnitřních zdrojů**, které hrají rozhodující roli, se používá **bilanční metoda** a **markovovská analýza**. Jde-li o odhady **vnějších zdrojů** pracovních sil používaných v případě nemožnosti pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů, zvolíme některou z **demografických metod** (populační projekce či prognózy). [3]

Bilanční metoda patří mezi intuitivní metody a spočívá ve zjištění současného stavu pracovníků, kteří jsou roztrženi do homogenních skupin podle profesně kvalifikačních a demografických znaků jako jsou pracovní funkce, pracovní schopnosti, věk atd. V první fázi zjišťujeme, kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci ve výchozím okamžiku odhadu. V druhé fázi se snažíme odhadnout ztráty pracovníků, k nimž dojde v každé uvažované pracovní funkci v průběhu plánovaného období pomocí analýzy vývojových trendů. Ve třetí fázi se pokoušíme odhadnout zisky pracovníků v každé uvažované pracovní funkci, které plynou z pohybu pracovníků v rámci organizace (povyšování, převedení, přeložení). Poslední fáze představuje porovnávání výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Z tohoto porovnání vyplyne buď dodatečná potřeba pracovníků nebo přebytek pracovníků. [5]

Jiný postup odhadu je založen na tzv. **markovovské analýze**, což je opět metoda využívající zákonitostí pohybu pracovníků uvnitř organizace a z organizace a kvantifikující jeho pravděpodobnosti, které vkládá do předpovědí. Je vhodná tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, jíž pracovníci procházejí v průběhu své kariéry. Je vhodnější pro vedoucí pracovníky. [5]

Odhad vnějších zdrojů pracovních sil pro organizaci je méně komplikovaný a spolehlivější. Opírá se totiž o **statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku a statistiku zaměstnanosti**. Tyto populační prognózy zpracované orgány státní statistiky s perspektivou 5-10 let jsou pro organizaci velmi spolehlivé. Často se budoucí vnější zdroje pracovních sil odhadují i pomocí tzv. **metody stárnutí obyvatelstva** a neméně užitečné jsou i údaje zpracovávány úřady práce a celým resortem práce a sociálních věcí, analýza a prognóza obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil ve spádovém území organizace a průzkum lokálního trhu práce. [5]

1.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Získávání pracovníků představuje první část procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci a jeho smyslem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato volná místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“⁴ Můžeme říci, že je to jedna z nejdůležitějších personálních činností mající dostatečně propracovanou a všeobecně uznávanou metodiku, ověřenou dlouhou praxí. Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- popis a specifikace volného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek;
- identifikace zdrojů uchazečů;
- volba metod získávání pracovníků;
- a volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. [6] [7]

1.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Aby personalisté a liniový manažeři mohli odhadnout počet a profesně kvalifikační strukturu pracovníků, musí vycházet ze strategických plánů podniku, momentální a operativní potřeby, plánů činnosti, investic a technického rozvoje. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků. Velký význam proto mají periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků umožňující určit reprodukční potřebu pracovníků (náhradu za pracovníky odcházející do důchodu, z podniku nebo jsou převedeni na jiná místa). [5] [7]

1.3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa

Abychom věděli jaké metody získávání pracovníků zvolit, jaké dokumenty požadovat od uchazečů, koho oslovit nabídkou zaměstnání a jakou kvalifikaci, zkušenosti

⁴ KLEIBL, J. a kol.: Metody personální práce. VŠE, Praha 1997, s. 83

a schopnosti požadovat po uchazeči, musíme nejdříve zjistit vše o volném pracovním místě. Rovněž se stanovují pracovní podmínky, jako je mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená. Lze říci, že nejdůležitější fází získávání pracovníků je shromáždění potřebných informací o příslušném pracovním místě. V této fázi je nutné vyhnout se nadhodnocení či podhodnocení požadované kvalifikace a schopností, proto se doporučuje rozlišovat mezi podstatnými a žádoucími požadavky. Dojde-li k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých bodů. Buď podle **Rodgerova sedmibodového modelu** z roku 1952, který se zaměřuje na fyzické vlastnosti, vědomosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti. Nebo podle **Munroova a Frazerova pětistupňového modelu** z roku 1954 zaměřujícího se na vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivace a emocionální ustrojení. [1] [5]

1.3.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Volná pracovní místa lze obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Obojí má své výhody a nevýhody.

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří pracovní síly získané díky technickému rozvoji, tj. lidská práce nahrazená stroji a produktivnější technologií. Dále pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením činnosti či organizace, pracovníci povýšení na náročnější pozici a pracovníci mající zájem o přeložení na nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku.

Mezi **výhody** získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- podnik lépe zná silné a slabé stránky uchazeče;
- uchazeč lépe zná organizaci;
- zvyšuje se motivace a morálka zaměstnanců;
- větší návratnost investic vložených do pracovníků a lepší využití jejich získaných zkušeností v podniku. [3] [5] [7]

Zásadní **nevýhody** získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů jsou:

- pracovníci mohou být povýšení až po získání místa, na němž nemohou úspěšně plnit zadané úkoly;

- soutěživost a snaha o získání povýšení mohou negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;
- existence překážek zabraňujících pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. [3] [7]

Hlavními vnějšími zdroji jsou volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a jiných institucí a zaměstnanci jiných podniků rozhodnutí změnit zaměstnavatele. Kromě hlavních vnějších zdrojů lze využít i **doplňkové vnější zdroje**, do nichž se řadí ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovníci ze zahraničí.

Výhody vnějších zdrojů jsou:

- větší možnost výběru talentů a schopností než uvnitř podniku;
- podnik může získat nové zkušenosti, poznatky, názory a pohledy zvenku;
- levnější, snadnější a rychlejší získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Mezi zásadní **nevýhody** můžeme zařadit:

- složitější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců;
- přizpůsobení se a orientace nových zaměstnanců trvá déle;
- mohou nastat rozpory mezi stávajícími a nově příchozími pracovníky.

Podniky dávají většinou přednost získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů, protože dostupnost informací o těchto zdrojích je jednodušší a méně nákladné. Každý podnik má totiž k dispozici informace o pracovnících i pracovních místech a ví s předstihem, kdy dojde k jejich uvolnění, přeložení či povýšení. Vnější zdroje se využívají až v případě nemožnosti pokrýt volná místa z vnitřních zdrojů. [5] [7]

1.3.4 Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků by měla vycházet ze skutečnosti, že je nutné dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a přilákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Je potřeba se také rozhodnout, zda budeme pracovníky získávat s vnitřních nebo vnějších zdrojů. Nelze opomenout ani stanovení přesných požadavků na pracovníka, zjištění situace na trhu práce, kolik vynaložíme prostředků a jak rychle potřebujeme pracovní místa pokrýt. Existuje mnoho metod jak získat pracovníky, a proto se podniky neomezují pouze na jednu metodu, ale využívají jich několik najednou. [5] Dále uvedu některé častěji používané metody.

1. Uchazeči se nabízejí sami

Jedná se o pasivní metodu získávání pracovníků, protože do podniků, které mají dobrou pověst a nabízejí zajímavou a dobře placenou práci, přicházejí uchazeči sami nebo zasílají písemné nabídky. Značnou výhodou této metody je eliminace nákladů na inzerci, které bývají obvykle dost vysoké. Oproti tomu má však i řadu nevýhod. Někteří zájemci totiž nemají tušení o potřebách podniku a jsou tedy nepotřební, ale personalisté se jimi musí zabývat, což jim přiděluje starosti a narušuje jejich práci. Nabídky uchazečů chodí do podniků většinou průběžně a personalisté se jimi musí stále zabývat. Další nevýhodou je nedostatečná možnost výběru správného zaměstnance, kvůli nemožnosti porovnat uchazeče mezi sebou z důvodu časového rozptýlení nabídek. [3]

2. Doporučení současného pracovníka

Tato metoda je opět pasivní a používá se při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Předpokladem správného výběru zaměstnance je dobrá informovanost stávajících pracovníků podniku o právě uvolňovaném místě a jeho povaze. Výhodou jsou opět nízké náklady a také to, že uchazeči jsou většinou odborně kvalifikovaní. Hlavní nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. [5]

3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Přímého oslovení se využívá v případech, kdy je potřeba získat pracovníky do vyšších a náročnějších funkcí zejména u malých podniků. Výhodou představuje to, že oslovení lidé jsou vhodní z hlediska odbornosti i osobních vlastností a podnik tak ušetří za nákladné inzerování a zprostředkovatelské instituce. Zápornou stránkou této metody je možnost zhoršení vztahů s podniky, jejichž pracovníky se snažíme odlákat a to, že si oslovený pracovník uvědomí svou cenu a bude se dohadovat o výši odměny. [5]

4. Vývěsky

Vývěsky jsou relativně levné a nenáročné a bývají vyvěšeny v podniku i mimo něj. Bývá na nich uveden podrobný popis volného pracovního místa, podmínek, požadavků a místo, kde se mohou uchazeči v případě zájmu přihlásit. Vývěsky poskytují dostatečné informace k tomu, aby uchazeči zvážili, zda se o mají o místo ucházet či nikoli. Díky tomu se zredukuje počet nevhodných zájemců. Negativem této metody je, že si vývěsek všimnou pouze lidé, kteří projdou okolo. Tím pádem oslovuje pouze omezený okruh potenciálních uchazečů a není tedy vhodná pro získávání kvalifikovaných pracovníků s praxí.

5. Letáky

Letáky umístované do poštovních schránek patří mezi aktivní metody a jsou vhodné spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikované pracovní pozice. Výhody jsou stejné jako u vývěsek. [5]

6. Inzerování

Inzerce ve sdělovacích prostředcích patří mezi nejrozšířenější metody získávání pracovníků, přestože je nákladnější. Může být zaměřena pouze na určitý segment uchazečů. Velice rychle se dostane k adresátovi a o volném místě se dozví velké množství lidí. Dobře sestavený inzerát by měl vést k rychlému získání malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů. Dobrý inzerát by měl odradit nevhodné uchazeče a přilákat ty vhodné. Cílem inzerátu by mělo být upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu o místo a stimulování uchazeče tak, aby inzerát přečetl až do konce. K dosažení těchto cílů je nutná analýza požadavků, určení kdo a co bude dělat, napsání inzerátu, vypracování návrhu inzerátu, zvolení vhodného média a vyhodnocení odpovědí na inzerát. [1]

Aby byl inzerát efektivní, je nezbytné dodržovat následující zásady:

- inzerát musí obsahovat název a popis práce, charakteristiku zaměstnavatele, požadované schopnosti, vzdělání, kvalifikaci a praxi, požadavky na věk uchazeče, pracovní podmínky a kde, kdy a jak se o místo ucházet;
- inzerát by měl být dán do vhodného sdělovacího prostředku;
- musí být zvolena osvědčená forma, velikost, typ tisku a umístění inzerátu na stránce;
- podnik by si měl vést záznamy o svých inzerátech;
- důležitá je analýza efektivnosti inzerátů v různých sdělovacích prostředcích;
- odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni. [1] [3] [6]

7. Využívání služeb zprostředkovatelských agentur

Agentury jsou rychlé, efektivní a drahé. Většinou zajišťují jak získávání pracovníků, tak jejich výběr a hrají významnou roli zejména pokud podnik shání odborníky a administrativní pracovníky. [1]

8. Využívání služeb specializovaných a poradenských firem

Tyto firmy obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají i předvýběr. Jde o velmi nákladnou metodu. [1]

9. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se široce používanou metodu, při níž je podnik ve spojení s institucemi připravujícími na dělnická povolání, se středními a vysokými školami. Podnik si může vyhlédnutého studenta i smluvně zavázat, že po ukončení studií do podniku nastoupí. Výhodou je, že škola dělá pro podnik určitý předvýběr a doporučuje vhodné studenty a absolventy. Podnik má tedy přehled o studentových znalostech a schopnostech. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů a nemožnost obsazovat pracovní místa v případě aktuální potřeby. Ve Spojených státech je využívána metoda **Campus recruiting**, tedy získávání nastávajících absolventů přímo na půdě školy. [5]

10. Spolupráce s odbory

Tato metoda udržuje dobré vztahy mezi podnikem a odbory, ale nabízí omezené možnosti výběru. Podmínkou je, aby měl odborový svaz informační systém a fungující spojení na své členy a momentálně nezaměstnané.

11. Spolupráce s úřady práce

Tato metoda je velice výhodná, levná a doporučovaná všem podnikům. Úřady práce totiž zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro uchazeče i pro podnik a zajišťují i předběžný výběr. Podnik může za určitých okolností obdržet i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka. Mezi nevýhody patří omezený výběr uchazečů, protože jde často o osoby s nižší kvalifikací. [5]

12. Využívání počítačových sítí (internetu)

Na internetu lze nelézt mnoho adres, které slouží k umístění individuálních nabídek. Mnoho podniků má své vlastní internetové stránky, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání. Výhodou je relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést detailní informace. Nevýhodou je nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí v České republice a okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie pracovníků. [5]

Některé metody získávání pracovníků jsou pasivní a některé aktivnější a jejich výběr závisí především na tom, zda se podnik orientuje na vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků. V řadě případů je možné použít i kombinaci několik metod.

Podnik by během procesu získávání pracovníků neměl zapomínat na dodržování určitých pravidel. Podnik by měl informovat o všech volných pracovních místech nejprve své zaměstnance. Pokud využívá vnější zdroje pracovních sil, neměl by vystupovat

v anonymitě. Důležité je informovat uchazeče o charakteristikách volného místa i o základních pracovních podmínkách. Dále je potřeba zajistit, aby byl uchazeč průběžně informován, jaké má možnosti, aby volné místo získal. Podnik také nesmí diskriminovat uchazeče na základě jeho pohlaví a měl by se snažit získat uchazeče, kteří budou schopni danou práci vykonávat. [4]

1.3.5 Dokumenty požadované po uchazečích

Volba vhodných dokumentů požadovaných po uchazečích má značný vliv na pozdější fázi výběru. Z těchto dokumentů totiž podnik získá podrobné informace o zájemci o volné pracovní místo. Největší zájem má podnik o doklady o vzdělání a praxi, o vyplněný dotazník podniku a životopis. V některých případech požaduje i reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu a průvodní dopis. Největší pozornost věnuje podnik dotazníku a životopisu. [5]

Dotazník může mít dvě formy. Buď jde o **jednoduchý** dotazník, který umožňuje uvést pouze základní holá fakta a je využíván zejména při obsazování manuálních a nenáročných míst. Nebo existuje tzv. **otevřený** dotazník umožňující uchazeči podrobně popsat určitou skutečnost a zaujmout svou odpověď. Tato forma dotazníku se většinou používá při obsazování manažerských pozic a míst specialistů. Obě formy dotazníku mají zpravidla stejnou první část, která obsahuje základní identifikační údaje (název zaměstnání, jméno a příjmení uchazeče, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, rodinný stav, změněná pracovní schopnost, vzdělání a další informace). Ve druhé části se obě formy dotazníku liší. Jednoduchý dotazník obsahuje výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti a některé informace o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči, aby podrobně popsal svou dosavadní pracovní kariéru, současné pracovní zařazení a pracovní podmínky, detaily o předchozích zaměstnáních, zkušenosti ze zahraničí, zájmy a záliby, své silné a slabé stránky, jak si představuje svou kariéru, co očekává od nového zaměstnání, jaké své schopnosti by chtěl rozvíjet apod. Závěrečná část je u obou forem stejná a jsou v ní uvedeny reference, termín nástupu, podpis a datum. [3] [5]

Životopis uchazeče se rozděluje na tři typy. **Volný** životopis nechává obsah a strukturu na uchazeči a většinou má podobu chronologického popisu život uchazeče. Výhodou je možnost posouzení formulačních schopností uchazeče a také jeho osobnosti. Nevýhodou však je obtížná porovnatelnost uchazečů a to, že uchazeč kolikrát neprozradí určité skutečnosti či nezmíní své pozitivní rysy. **Polostrukturovaný** životopis zhruba informuje uchazeče, co by mělo být uvedeno a tím se snaží podniku ulehčit práci při porovnávání uchazečů. **Strukturovaný** životopis dává uchazeči detailní pokyny co a v jakém pořadí uvést, je to vlastně životopisný dotazník poskytující skoro stejné informace jako dotazník. Tento typ životopisu usnadňuje vyhledávání informací a vzájemné porovnávání uchazečů. Aby byl strukturovaný životopis pro podnik užitečný, musí podnik sám stanovit jeho strukturu, seznámit s ní uchazeče a sdělit mu, kde získá formulář. Slouží také k ověření informací uvedených v dotazníku a lze podle něj dobře posoudit osobnost uchazeče. [5]

1.4 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jakmile podnik zveřejní nabídky zaměstnání a shromáždí dostatečné množství žádostí od uchazečů musí provést třídění, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, aby nakonec vybral ty nejvhodnější a umístil je na volná pracovní místa, která potřebuje obsadit.

1.4.1 Předvýběr a třídění uchazečů

„Významnou fází získávání pracovníku je tzv. předvýběr během něhož se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru.“⁵ V této fázi se zatím uchazeči neporovnávají mezi sebou. Třídění uchazečů probíhá většinou tak, že si podnik pořídí seznam uchazečů podle určitého standardního formuláře a každému se pošle písemné poděkování. Potom je uchazeč požádán o vyplnění podnikového dotazníku a zájemci se porovnávají podle určitých kritérií jako jsou kvalifikace, schopnosti, vzdělání atd.

⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 3. vyd. Management Press, Praha 2002, s. 144

Uchazeči přicházející v úvahu jsou dále tříděni, aby vytvořili určitý soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Poté se sestaví program pohovorů a uchazeči k němu budou pozváni standardním dopisem. Nakonec je nezbytné znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a zvážit, zda bychom je neměli zařadit do rezervy. Těm, kteří nejsou vhodní pro výkon dané práce je potřeba zaslat odmítavý dopis.

Výsledkem předvýběru pak bývá zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní, kteří budou pozváni k výběrovému řízení;
- vhodní, kteří budou pozváni k dalšímu výběru pokud bude velmi málo velmi vhodných;
- nevhodní, kterým se rovnou pošle odmítavý dopis. [1] [4] [5]

Vysoce strukturovanou metodou třídění uchazečů je používání **biodat**, což jsou určité detaily životopisných údajů (věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti atd.) souvisejících s kritérii výběru pracovníků. Tyto detaily jsou obodovány a pomocí dosavadního úspěchu uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování. Tato biodata jsou užitečná zejména v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů. [1]

V závěrečné fázi je potřeba sestavit seznam uchazečů, kteří by měli absolvovat výběrové řízení. Jejich optimální počet je zhruba pět až deset na jedno volné pracovní místo. Tento postup je univerzální a v každém podniku se může v detailech lišit a zpravidla probíhá výše uvedeným způsobem.

Má-li podnik sestaven seznam uchazečů pro výběrové řízení, musí si zvolit jakou metodu výběru použije. Podle Beardwella (1994) může podnik zvolit následující metody:

- výběrový pohovor;
- biodata;
- skupinové metody;
- presentace;
- work simulation (napodobení práce);
- odhad a testování osobnosti;
- metoda repertory grid;
- metoda in-trays;
- a assessment centre. [2]

Přestože je výběrových metod celá řada, autor sám říká, že nejrozšířenější a nejvíce populární zůstává výběrový pohovor a odhady a testování osobnosti, kterými se budu dále podrobněji zabývat v následující části.

1.4.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je hlavní fází výběrového řízení pracovníků. Tohoto pohovoru se většinou zúčastňuje budoucí nadřízený, který pohovor vede a samozřejmě pracovní z personálního oddělení. Mezi primární cíle pohovoru můžeme zařadit získání dostatečně hlubokých informací o uchazeči, poskytnutí potřebných informací uchazeči a posouzení osobnosti uchazeče. Dobrým pomocníkem je i kamera, na kterou může být průběh pohovoru zaznamenán. Aby podnik vytěžil z pohovoru co nejvíce potřebných informací, musí si rozhovor s uchazečem důkladně připravit. Musí být předem jasné, zda použije otevřené, u nichž může uchazeč rozvinout své myšlenky nebo zda bude pokládat otázky uzavřené. Důležité je uvítání uchazeče a seznámení ho s průběhem pohovoru. Na počátku bývají kladeny jednoduché otázky, přes něž se dopracuje až k složitějším. Měl by být dodržen časový plán pohovoru, v němž musí zůstat čas na zodpovězení uchazečových otázek. Písemné záznamy se pořizují až po odchodu uchazeče. Některé podniky přihlížejí i k referencím předchozího zaměstnavatele. Po vyhodnocení pohovoru se příslušní pracovníci spolu s personalistami rozhodnou, komu bude volné místo nabídnuto. Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče závisí na liniových manažerech. [4]

Každý podnik má možnost volby, jaký typ výběrového pohovoru použije. Existují tři typy pohovorů:

- pohovory typu 1 + 1 (individuální pohovory);
- pohovorové panely;
- a výběrová komise.

Pohovory typu 1 + 1 jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o rozhovor mezi čtyřma očima, jehož cílem je navázání úzkého kontaktu mezi osobou vedoucí pohovor a uchazečem. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je skutečnost, že může dojít k chybnému rozhodnutí na základě subjektivního pohledu na uchazeče. [1]

Pohovorové panely spočívají v sestavení skupiny dvou nebo více lidí, kteří mají provést pohovor s jedním uchazečem. Panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je možnost sdílení informací a nižší výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o chování uchazeče během pohovoru a tím ho lépe posoudit. [2]

Výběrová komise je považována za oficiálnější a větší pohovorový panel, který je svolán pověřeným orgánem podniku. Pohled různých lidí na uchazeče a následné porovnání poznatků je výhodou této metody. Zásadní nevýhoda spočívá ve sklonu členů komise pokládat neplánované a náhodné otázky a existence předsudků u některých členů. Může se také stát, že někteří uchazeči budou podhodnoceni, pokud se nechají komisí zaskočit, přestože mají výbornou kvalifikaci. [1]

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) je považován za lepší přístup k výběru pracovníků. Tento přístup byl poprvé popsán Lewisem (1985) jako řada hodnotících postupů s následujícími šesti rysy:

- největší důraz je kladen na identifikaci schopností a chování uchazeče;
- uchazeč dostane za úkol hrát roli, v níž jedná s jiným člověkem a řeší náhodné problémy a skupinové úkoly a na základě jeho chování v těchto situacích se předpovídá jeho budoucí pracovní chování;
- jako dodatek se ke skupinovým úkolům používají pohovory a testy;
- výkon je měřen v několika rovinách, podle schopností potřebných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo úrovni v podniku;
- několik uchazečů je hodnoceno najednou;
- používá se několik hodnotitelů a pozorovatelů za účelem zvýšení objektivity hodnocení.

Assessment centre poskytují dobré podmínky pro posuzování vhodnosti uchazeče pro podnik a umožňuje pozorovat reakce a chování uchazečů v různých situacích. Tato metoda je nejvhodnější pro uchazeče o pracovní místa vyžadující komplexní profil schopností. Pokud je prováděna správně může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a rozvoje pracovníka. [1] [2] [6]

Každý pohovor musí být určitým způsobem zorganizován. Záleží samozřejmě na typu pohovoru, který podnik zvolil. Prvním krokem by mělo být informování uchazečů o

tom, kdy a kam se na pohovor dostavit a koho hledat. Dále je potřeba sdělit uchazečům průběh celého programu a zajistit, aby pohovor probíhal na klidném místě, kde nebude nikdo ničím vyrušovat. Každý uchazeč musí mít jasno i v tom, co bude následovat po pohovoru. Na závěr se zkoumá výkon přijatých uchazečů a porovnává se s předpověďmi, k nimž došlo během procesu výběru. Osoba, která provádí pohovor nesmí nikoho diskriminovat ani upřednostňovat a je povinna jednat se všemi uchazeči s úctou.

Podle Armstronga (1999) jsou cílem výběrového pohovoru odpovědi na tři základní otázky: „Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?“

„Chce jedinec vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?“

„Jak asi jedinec zapadne do organizace?“⁶

Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci, která se skládá z několika složek. Jedná se o přípravu, postup a časový rozvrh, zahájení a zakončení, strukturování, metody pohovoru a analýzu výsledků. Nejdůležitější částí je příprava, která představuje specifikaci pracovního místa a uchazečových dokumentů. Na základě těchto údajů se stanoví, na co se bude tazatel zaměřovat při pohovoru, aby zjistil, zda uchazeč opravdu splňuje základní kritéria výběru a jak splňuje kritéria žádoucí a užitečná. Tazatel by měl mít připraveny různé typy otázek, zejména těch otevřených. **Otázky jdoucí do hloubky** vyžadují detailní objasnění uchazečových pracovních zkušeností, znalostí a dovedností. **Ověřovací otázky** slouží ke zjištění toho, jak uchazeč porozuměl tomu, co řekl. K objasnění určité skutečnosti poslouží **konkretizující otázky** a u **hypotetických otázek** musí uchazeč říci, jak by reagoval v určité situaci. V souvislosti s pohovorem by se nemělo začít pohovor bez přípravy, pokládat sugestivní otázky, přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů, věnovat mnoho pozornosti jednotlivým silným a slabým stránkám, dovolit uchazeči překrucování skutečností a příliš mnoho mluvit. Aby pohovor splnil svůj účel co nejlépe, je nutné se výše uvedených skutečností vyvarovat. [1]

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou:

- možnost setkat se s uchazečem tváří v tvář;
- osoba vedoucí pohovor může detailně charakterizovat pracovní místo i podnik;
- tazatel může pokládat otázky jdoucí do hloubky, týkající se uchazečových zkušeností;
- uchazeč má příležitost zjistit podrobnosti o nabízeném pracovním místě;

⁶ ARMSTRONG, M.: Personální management, 1. vyd. Grada, Praha 1999, s. 467

- v situaci, kdy je to vhodné, může uchazeče posuzovat více tazatelů.

Mezi **nevýhody** lze zařadit:

- nelze dostatečně předvídat pracovní výkon uchazečů a také jejich spolehlivost;
- není zde záruka, že osoba vedoucí pohovor ho vede správně;
- může dojít k chybám a subjektivním posuzování uchazeče;
- může se zapomenout na hodnocení schopností vykonávat úkoly obsazovaného místa. [1]

1.4.3 Výběrové testy

Účelem výběrových testů (testů pracovní způsobilosti) je prověření znalostí, zručnosti, dovedností a osobních kvalit uchazečů. Měly by poskytnout objektivní měření individuálních charakteristik. Každý dobrý test citlivě rozlišuje jedince, byl vytvořen a standardizován na dostatečně velkém vzorku lidí, je spolehlivý a měří charakteristiky, na jejichž měření byl zkonstruován. Výběrové testy jsou rozděleny do čtyř skupin na testy inteligence, testy schopností, testy osobnosti a testy znalostí. [1] [4]

Testy inteligence jsou nejstarší a nejpoužívanější psychologické testy. Měří schopnost myslet a plnit určité duševní požadavky. Mohou měřit např. verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání či schopnost numerického myšlení. Testové skóre bývá vyjádřeno pomocí inteligenčního kvocientu IQ. Tento kvocient představuje poměr mentálního věku a skutečného věku a je vyjádřen křivkou normálního rozdělení. Z toho vyplývá, že počet lidí s IQ vyšším než 100 je stejný jako počet lidí s IQ nižším než 100. Problémem těchto testů je v tom, že jsou založeny na tom, co podle teorie tvoří inteligenci a pak musí odvodit verbální a neverbální nástroje složek inteligence. Výběr vhodného testu inteligence je tedy velice obtížný. [1] [4]

Testy schopností mají pomoci vyhodnotit mechanické schopnosti, manuální zručnost a další praktické vlastnosti uchazeče, které má vrozeny a schopnosti, které uchazeč získal. Tyto testy by měly předpovědět, zda bude uchazeč schopen vykonávat určité úkoly a práce. Všechny uskutečněné testy by měly být následně prověřeny. Obvykle se postupuje tak, že se na základě analýzy pracovního místa stanoví požadované kvality. Poté podnik získá standardní testy u firem, které se na to specializují a dá je zaměstnancům, kteří již na

daném pracovním místě pracují. Výsledky jsou pak porovnávány s určitými kritérii a hodnoceními provedených manažery a vedoucími pracovníky. Jsou-li oba výsledky v souladu, je možné dát tento test uchazečům o práci. Testy získaných schopností měří dovednosti a schopnosti, které uchazeč získal vzděláním a praxí. Nejčastější bývá test psaní na stroji, kde lze snadno počet úhozů uchazeče za minutu s normou požadovanou pracovním místem. [1] [4]

Testy osobnosti by měli ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda jde o extroverta či introverta, racionálního či emotivního nebo společenského či uzavřeného apod. Testy osobnosti by měly být sestaveny psychologem a často poskytují zajímavé doplňující informace o uchazeči, které lze při pohovoru přehlédnout. Existuje mnoho nejrozličnějších typů testů osobnosti, mezi něž patří různé dotazníky vyplňované testovaným nebo dotazníky měřící zájmy, hodnoty a pracovní chování. Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovaným, založené na tzv. „rysech“ jako stabilních charakteristikách chování, které projevují všichni lidé v různé míře. Tato pozorování jsou statisticky analyzována a pomocí faktorové analýzy seskupována do příbuzných skupin rysů, do tzv. „typů osobnosti“. Dotazníky orientované na „zájmy“ se používají jako doplněk testů osobnosti a hodnotí preference dotazovaných pokud jde o typy povolání. Na jejich základě lze volit přípravu na povolání. Dotazníky orientované na „hodnoty“ se snaží zhodnotit názory na to, co je žádoucí nebo dobré a co je nežádoucí nebo špatné. Měří také význam nezávislosti, úspěchu, rozhodnosti, ukázněnosti a orientace na cíle uchazečů. Zvláštní dotazníky orientující se na pracovní chování zkoumá schopnost vedení lidí nebo schopnost prodávat zboží a služby.

Testy znalostí by měly ověřit ovládání profesních návyků, kterým se uchazeč naučil při studiu, či přípravě na povolání. Lze sem zařadit i testy, při nichž uchazeč předvádí určitý pracovní postup. [4]

Při výběru vhodného testu je nutné dbát na to, aby splňoval základní čtyři kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity. Testy budou velkým přínosem, pokud se použijí jako část výběrové procedury pro zaměstnání vyžadující větší množství uchazečů a není-li možné spoléhat pouze na výsledky šetření a zkoušek či informací o předchozích

zkušenostech. Testy inteligence jsou užitečné v situaci, kdy je potřeba vyloučit příliš inteligentní uchazeče pro danou práci a naopak. Testy osobnosti se využívají zejména při hledání zaměstnanců, jejichž pracovní náplní bude komunikace s lidmi a prodej. Všechny testy by však měly být používány pouze proškolenými pracovníky, kteří je budou schopni racionálně porovnávat, hodnotit a interpretovat.

1.4.4 Zlepšení efektivity výběru pracovníků

Ve snaze zvýšit efektivitu výběru pracovníků by se podniky měly zaměřit na to, zda uchazeči splňují nejen základní požadavky daného pracovního místa, ale také požadavky podniku jako celku. Mezi tyto požadavky lze zahrnout oddanost, angažovanost, pocit závazku vůči podniku a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu. Jedním z vhodných způsobů jak zlepšit efektivitu výběru pracovníků je použití testů potenciálních schopností, testů osobnosti a skupinových cvičení a předvýběr založit na dotazníku, který obsahuje detailní životopisné údaje umožňující zhodnocení dosavadní kvalifikace a pracovní historie uchazečů. Testování uchazečů, kteří projdou první fází, by mělo hodnotit jejich individuální postoje a potenciální i získané schopnosti. Je tedy nezbytné věnovat pozornost a péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od zaměstnanců a používat širší okruh metod rozpoznávání uchazečů. Nejvhodnějším nástrojem předpovědi úspěšné práce na pracovním místě jsou testy schopností, které mají největší validitu (přesnost předpovědi), následují biodata, pohovor, úspěšnost studia na vysoké škole a vzdělání. Vyšší efektivnosti lze tedy dosáhnout použitím širšího okruhu metod, než je pohovor a spojit je dohromady v assessment centre. [1]

2. POPIS SOUČASNÉ SITUACE V PODNIKU BRANO-ATESO, a. s.

2.1 BRANO-GROUP, a. s.

Podnik BRANO-GROUP, a. s. (BRANO-ATESO) sídlí v Jablonci nad Nisou. V této společnosti jsem strávila několik týdnů povinné praxe a měla jsem tedy možnost nahlédnout do jejího fungování a především do práce personalistů. Je to dynamická, spolehlivá, procesně řízená společnost vybudovaná na dlouholeté tradici, která je v oblasti průmyslu (auto, stavebnictví, strojírenství) konkurenceschopným, vývojovým partnerem i ve třetím tisíciletí. Svou základnu má v České republice, ale několik poboček má i v Bratislavě, Mnichově, Detroitu a Niznyjim Novgorodu. Orientuje se především na kvalitní elektromechanické výrobky pro autoprůmysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky.

Tržby: 152 mil. EUR (BRANO-GROUP 2006)

Počet zaměstnanců: 2314 z toho 321 THP (celé BRANO-GROUP)

Vize: BRANO-GROUP je dravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a vždy o krok blíž zákazníkovi .

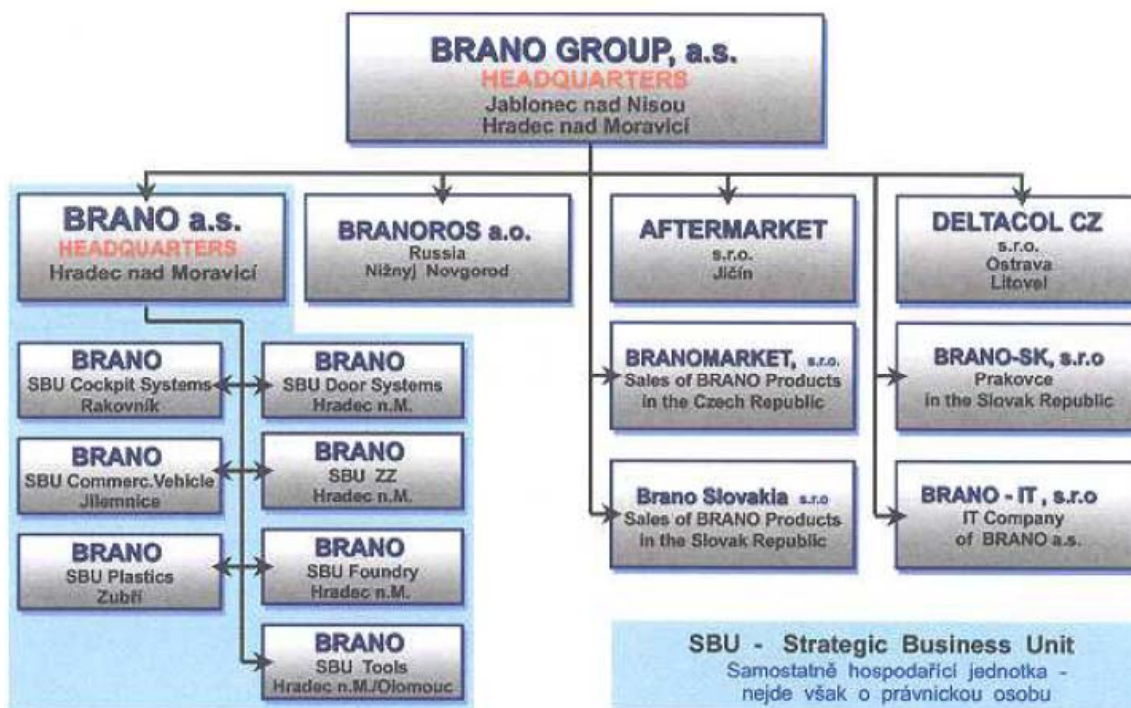
Kontakt: www.brano.cz e-mail: obc@ateso.cz

Slogan: BRANO-GROUP – zámky, zvedáky a autodíly, pro všechny světadíly.

Posláním společnosti je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu. K vnitřním hodnotám, které společnost uznává a využívá při splňování stanovených cílů patří **kvalita, dynamika, inovativnost, profesionalita, výkonnost a spokojenost zákazníků**.

Strategie společnosti spočívá v proaktivní globální politice s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem užitečných vlastností výrobků a pokračuje procesem trvalého zlepšování k upevnění stávajících a získávání nových trhů. [9]

Organizační struktura



Pramen [11]

2.2 HISTORIE

BRANO-GROUP, a. s. vznikla na základě vstupu BRANO, a. s. do akciové společnosti ATESO v roce 2000. Dnes jsou základními stavebními kameny skupiny BRANO-GROUP společnosti BRANO, a. s., BRANOROS, a. s., působící v Ruské federaci a menší členové skupiny: AFTERMARKET, s. r. o., BRANOMARKET, s. r. o., BRANO SLOVAKIA, s. r. o., a DELTACOL CZ, s. r. o.

Historie společnosti se začala psát v roce 1862, kdy byla založena továrna na výrobu železářského zboží. Nejdůležitější data v historii podniku jsou počítána od roku 1945, protože v průběhu několika předchozích desetiletí byla firma pod německou kontrolou.

1945 - společnost zničena a během půl roku opět obnovena.

1946 - BRANO znárodněno.

1950 - spuštění výroby zámků pro automobilový průmysl v České republice.

1952 - vznikly Autobrzdý Jablonec a v následujících čtyřiceti letech byly postupně vybudovány továrny na výrobu elektromechanických výrobků a zamykacích systémů v Hodkovicích, Jilemnici, Rakovníku a dalších pěti městech v Čechách.

1992 - privatizace společnosti BRANO a vznik akciové společnosti se stejným názvem a současně bylo založeno BRANO-ATESO, a. s. se sídlem v Jablonci nad Nisou. V tomto období se již úspěšně prodávaly jejich produkty na domácím i zahraničním trhu. V dalších letech probíhal vývoj nových výrobků a zdokonalování stávající výroby a samozřejmě docházelo k zakládání dalších poboček a dceřinných společností.

1999 - všechny pobočky byly zahrnuty pod jednu společnost, která dostala název BRANO-GROUP a byla rozdělena na jednotlivé SBU a také vstup BRANA, a. s. do akciové společnosti ATESO.

2003 - byla skupina rozšířena o další nástrojárnu v Olomouci a o chromovnu v Litovli, která se stala součástí dceřinné společnosti DELTACOL, jež je zodpovědná za povrchové úpravy v oblasti galvanických úprav. Tento rok je významný i tím, že bylo rozhodnuto o vybudování nového obchodního centra se sklady v BRANO-Slovakia v Bratislavě. Navíc byla skupina BRANO-GROUP oceněna jako 5. nejrychleji rostoucí exportér v České republice.

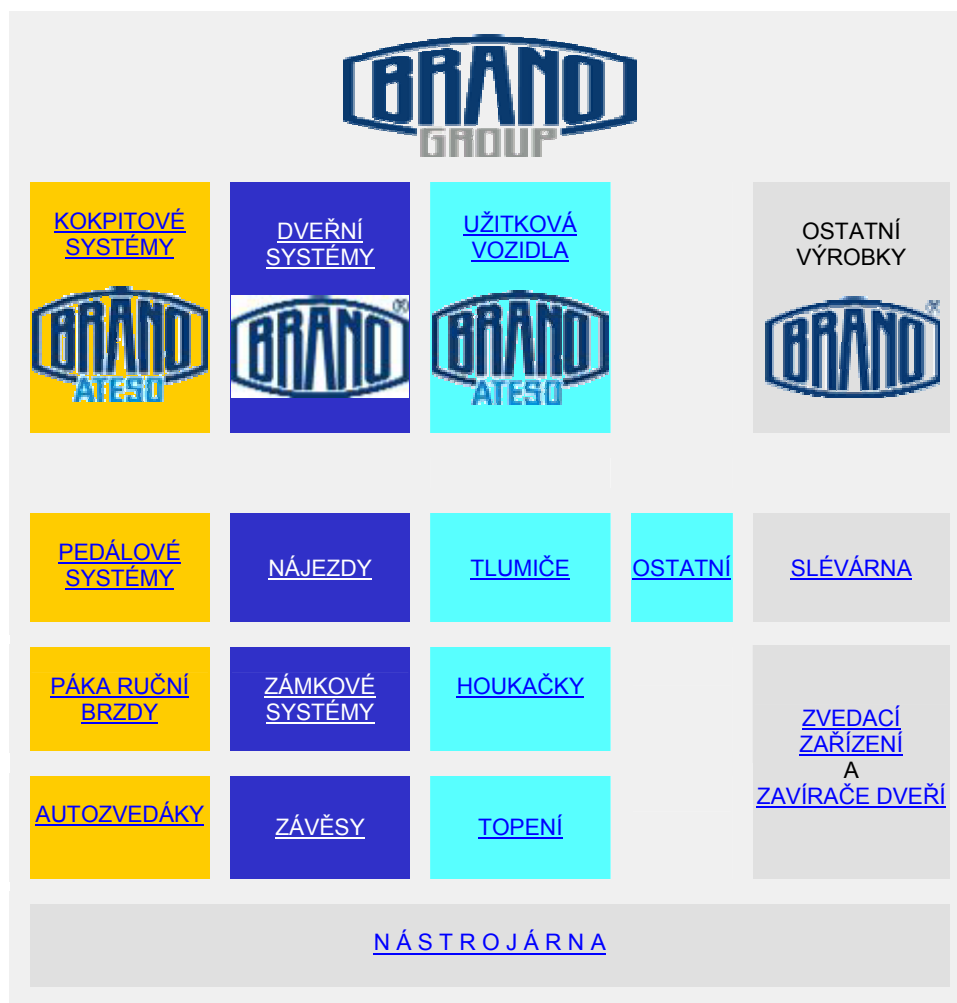
2004 - fúze akciových společností BRANO a BRANO-ATESO.

2007 - 3. místo v soutěži Exportér roku. [10]

2.3 VÝROBNÍ PROGRAM

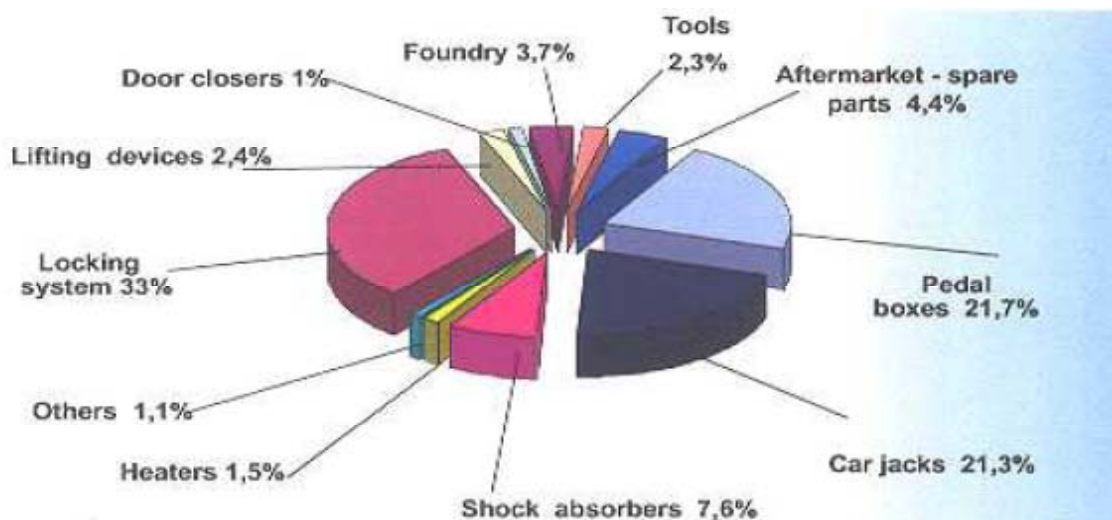
Jak již bylo zmíněno výše, BRANO-GROUP se zabývá výrobou elektromechanických výrobků pro automobilový průmysl, zamykacích a zavíracích systémů, manipulační techniky a drobných odlitků pro stavební a strojírenský průmysl.

Veškerý sortiment výrobků nabízených skupinou BRANO-GROUP je pro lepší přehlednost zpracován v následujícím schématu:



Pramen: [11]

Portfolio výrobků



Pramen [11]

Z grafu je zřejmé, že největší podíl výroby připadá na dveřní systémy, dále kokpitové systémy a pedálové systémy.

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří především známe automobilové firmy jako jsou Volkswagen, Škoda Auto, BMP, Volvo, Tatra, Opel aj., ale také firmy Bosch, Irisbus, TRW Lucas, Xerox a další. Důkazem o kvalitě výrobků je obdržení mnoha certifikátů kvality, mezi posledními obdržela v roce 2003 certifikáty ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002 a znovu obnovila certifikát ISO 14001.

2.4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Schopní, zdraví, spokojení, kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci jsou základem k dobrému fungování každého podniku a produkci kvalitních výrobků. Tyto skutečnosti jsou známy i vedení společnosti, a proto nabízí svým zaměstnancům různé rekvalifikační programy, bezpečnost při práci, zdravotní péči či možnosti rekreací. Aby nedocházelo k různým nehodám a úrazům na pracovišti, má společnost vypracované normy, vnitřní řády a instrukce k používání strojů a zařízení a správnému chování na pracovišti. Pro pracovníky na vyšších pozicích zajišťuje podnik jazykové kurzy, pravidelná školení, zaškolení nových pracovníků, možnost pracovat v týmu, vzdělávací kurzy a čas od času najímá externí lektory z ciziny, kteří sdělují své zkušenosti ze zahraničních podniků.

2.5 PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ TH PRACOVNÍKŮ

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, výběrové řízení lze provádět několika způsoby, mezi nimiž si podnik zvolí ten, který nejlépe vyhovuje jeho stávající situaci. Díky praxi strávené v BRANO-ATESO jsem měla možnost být přítomna průběhu celého výběrového řízení, které začíná zjištěním potřeby obsazení volného pracovního místa, pokračuje nábořem uchazečů a výběrovým řízením, z něhož je po několika kolech vybrán vhodný pracovník. Celé řízení se řídí pravidly Organizační normy BRANO-GROUP (ONBG), konkrétně normy BG 7.07/1 o posuzování, výběru, přijímání, zařazování,

převádění a uvolňování zaměstnanců. Celý postup výběrového řízení je zobrazen pomocí schématu v příloze č. 2.

2.5.1 Požadavek na obsazení volného pracovního místa

Tento požadavek ve formě formuláře zadal personálnímu útvaru manažer kvality z SBU CV v Jilemnici. Důvodem zadání požadavku byla potřeba obsazení druhé směny kontrolou procesu, uvolnění času pracovníkům, kteří v současné době tuto činnost vykonávají k plnění požadavků TS 16949 a k přípravě dalšího pracovníka v SBU Jilemnice.

Název pracovního místa:	kontrolor jakosti – procesu
Místo výkonu:	BRANO-ATESO, a. s., Na Račanech 100, Jilemnice
Tarifní zařazení:	TH 7
Požadovaný termín nástupu	
Pracovní poměr na dobu:	neurčitou
Kvalifikační požadavky:	úplné středoškolské vzdělání s maturitou (strojírenské zaměření)
Speciální požadavky:	znalost používání měřidel, práce na PC, znalost v oblasti strojírenství – výhodou
Jiné důležité požadavky:	práce na tři směny, pečlivost, spolehlivost, přesnost, korektní jednání, vysoká míra zodpovědnosti
Písemné životopisy přijímalo personální oddělení SBU CV Jilemnice pí. Langová tři týdny.	

2.5.2 Nábor uchazečů

Při vyřizování požadavku na obsazení místa jakostního kontrolora se personální útvar rozhodl o využití vnitřních i vnějších zdrojů získávání pracovníků. Zadavatel požadoval **vývěsky** v areálu společnosti v Jablonci nad Nisou a Jilemnici, vypsání inzerátu a nahlášení úřadu práce. Na základě daných požadavků byl sestaven **inzerát**. Inzerce je nejpoužívanějším způsobem nábory zaměstnanců v BRANO-GROUP. Personalisté umísťují inzeráty především do MF fronty DNES, která patří mezi nejčtenější deníky a do

týdeníku Tipservis, což jsou inzertní noviny. Tento inzerát, který hledá kontrolora byl také vysílán jeden týden na televizní stanici RTM, v reklamním bloku následujícím po zprávách.

Jako další možnost náboru zaměstnanců využívá podnik spolupráci s **úřadem práce**. Inzerát byl proto umístěn i tam. Spolupráce s úřadem práce, který sídlí v Jablonci nad Nisou je povinná ze zákona. Podnik totiž musí úřadu nahlásit, že potřebuje obsadit nějakou pracovní pozici a pokud najde zaměstnance, musí opět nahlásit, že pozice je již obsazena. Dále se vedoucí personálního oddělení povinně účastní čtvrtletních jednání s úřadem práce, na němž jsou přítomni všichni personalisté z největších podniků v okrese. Na těchto sezeních se řeší problémy přítomných podniků v personální oblasti a zvažují se možnosti, jak problémy vyřešit. Problémem je i špatné třídění uchazečů na úřadu práce a fakt, že mnoho lidí úřadu práce nedůvěřuje a jeho nabídky odmítá.

Zprostředkovatelské agentury jako způsob získávání zaměstnanců využívá BRANO-GROUP pouze v případě, že shání brigádníky. Spolupracuje s libereckou agenturou INDEX plus, která obstarávala brigádníky do výroby. Tento způsob vyžaduje určité finanční náklady, ale pořád je pro podnik výhodný, jelikož je využíván především na nárazové akce, tedy v situaci, kdy mívají zaměstnanci dovolené, před vánoci a jsou-li větší zakázky. Sama jsem byla kdysi tímto způsobem najata na brigádu do týmu, který vyráběl topení do autobusů.

Inzerce na **internetu** podnik využívá většinou spíš pokud hledá pracovníky na vyšší pozice, což je škoda, protože internet je stále více rozšířenější a mnoho nezaměstnaných hledá práci tímto způsobem. Někteří uchazeči se o práci hlásí sami, tím, že do podniku zašlou životopis. V této organizaci, je požadován i průvodní dopis k životopisu. Tyto životopisy přijímá personální oddělení po celý rok a tvoří si z nich databázi, ze které pak vybírá toho nejvhodnějšího adepta na volnou pracovní pozici. Tato metoda je však administrativně náročnější, protože se uchazeči hlásí na různé pozice a musí se v databázi třídit podle určitých hledisek.

2.5.3 Výběrové řízení uchazečů

Administrativní kolo

V tomto kole výběrového řízení byly vedoucí personálního oddělení paní Langovou a zadavatelem-manažerem kvality vyhodnocovány a tříděny došlé životopisy od uchazečů, kteří reagovali na inzerát. Celkem přišlo dvacet sedm životopisů od nezaměstnaných z celého okresu. Po vyhodnocení životopisů bylo vyřazeno osm uchazečů, protože nesplňovali některou z požadovaných podmínek, starší uchazeči většinou neznali práci s PC a jiní nebyli spokojeni s třísměnným provozem. Při obsazování jiných pracovních pozic chybí zájemců převážně znalost cizího jazyka a praxe. Uchazeči jsou tedy roztříděni na nevhodné a vhodné. Nevhodní uchazeči jsou vyřazeni a je jim zaslán odmítací dopis. Ze zbylých devatenácti uchazečů byli zadavatelem vybráni čtyři zájemci, kteří byli posléze pozváni k pohovoru. Zbylí uchazeči, kteří byli označeni za vhodné, budou zařazeni do evidence pro případ, že budou vhodní na obsazení některé pracovní pozice v budoucnu. Těmto lidem byl také zaslán odmítací dopis s dodatkem, že jsou v evidenci podniku pro případ možné budoucí spolupráce.

Řízený pohovor s vybranými uchazeči

Podle ONBG pohovor provádí, řídí a koordinuje předseda a tajemník výběrové komise. Norma ukládá povinnost obsadit komisi třemi až pěti členy (vždy s lichým počtem účastníků) s právem hlasování. Předsedou komise bývá zadavatel požadavku na obsazení pracovního místa, v tomto případě to byl manažer kvality. Tajemníkem je vedoucí personálního oddělení, paní Langová. A dalším členem komise bývá externí nebo interní odborník, v tomto případě to byl manažer zlepšování kvality. Jak již bylo zmíněno, v administrativním kole byli vybráni čtyři uchazeči, které paní Langová telefonicky informovala o tom, kdy se mají dostavit k pohovoru.

Osobního pohovoru se uchazeči účastnili postupně podle abecedního pořadí. První část pohovoru probíhala na základě pokládání otázek týkajících se uchazečova vzdělání, praxe, odborných předpokladů, znalosti podniku, osobnosti a podmínek nástupu. Odpovědi byli porovnávány s informacemi v životopise a zaznamenávány do formuláře. V druhé

části pohovoru byly uchazečům kladeny otázky vypracované zadavatelem přímo k výběrovému řízení na funkci kontrolor kvality.

Otázky byly tohoto typu:

- Proč chcete opustit dosavadní pracoviště?
- Proč se ucházíte o práci u nás a co si představujete pod funkcí výrobní technická kontrola?
- Jaké finanční ohodnocení čekáte a co očekáváte od zaměstnání?
- Jaké školení či kurzy jste absolvoval?
- Měřil jste již s posuvnými měřidly, 3D stroji, passametry.....? a další.

Celkem bylo položeno dvanáct otázek a odpovědi byly zaznamenávány do formulářů.

2.5.4 Vyhodnocení výběrového řízení

Všechny odpovědi byly obodovány od 1 do 3 bodů. Po vyhodnocení všech čtyř dotazníků byl navržen na přijetí pan X, který dosáhl nejvíc bodů v dotazníku a i při pohovoru si vedl nejlépe. Komise se tedy po poradě jednoznačně rozhodla o přijetí pana X, který splnil veškeré požadavky a toto rozhodnutí zaznamenala také do formuláře o rozhodnutí o přijetí uchazeče. Vybraný uchazeč byl písemnou formou informován o přijetí na pozici kontrolor výrobní kvality.

2.5.5 Činnosti probíhající po ukončení výběrového řízení

Podle norem BG a při respektování platné legislativy (Zákoník práce) a Kolektivní smlouvy příslušné a. s. je nově přijatý zaměstnanec povinen vyplnit a vyřídit potřebné formuláře. Nejprve je potřeba znovu vyplnit osobní dotazník týkající se osobních údajů, rodinných příslušníků, vzdělání a průběhu předchozích zaměstnání. Dále je zaměstnanec povinen obstarat si posudek praktického lékaře o svém zdravotním stavu a vyplnit prohlášení o zdravotní pojišťovně včetně fotokopie průkazky zdravotní pojišťovny. Jsou-li tyto dokumenty v pořádku, vystaví personální oddělení k podpisu pracovní smlouvu a předá zaměstnanci Pracovní řád a Kodex hodnot zaměstnance BG. Následně je zaměstnanec proškolen o BOZP a PO a to vše je zaznamenáno do příslušných dokladů. Poté je zaměstnanec uveden na pracoviště a začne proces jeho adaptace. [17]

Celkové náklady na výběrové řízení byly zhruba okolo 10 000 Kč včetně nákladů na inzerci, náhrady času komise a občerstvení. Společnost se snaží o to, aby náklady byly co nejnižší, což dle mého názoru nemusí být vždy nejlepší řešení. O této problematice se zmíním ve třetí části mé práce.

3. POPIS SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI ABB, s. r. o.

3.1 ABB, s. r. o.

ABB, s. r. o., Elektro-Praga je součástí ABB, což je světová špička v technologiích pro energetiku a automatizaci, které zvyšují konkurenceschopnost a výkonnost jejich zákazníků, mezi něž patří průmyslové a energetické podniky, a zároveň snižují dopad jejich činnosti na životní prostředí. ABB má více než 110 000 zaměstnanců ve více než 100 zemích světa. V České republice pracuje pro ABB okolo 1800 zaměstnanců a roční obrat dosahuje téměř 5 miliard Kč.

Divize ABB sídlící v Jablonci nad Nisou působí na českém i zahraničním trhu a jejím programem je výrobní a obchodní činnost v oblasti elektroinstalačního materiálu, zejména spínačů, zásuvek a dalšího příslušenství pro domovní i průmyslové využití. Zákazníkům se snaží představit jako moderní progresivní společnost s více než stotřicetiletou tradicí výroby v oblasti elektroniky a buduje svou image na osobní odpovědnosti zaměstnanců za kvalitu.

Strategie: mít silné lokální zastoupení tak, aby zákazníci získali rychlý a jednoduchý přístup ke všemu, co ABB nabízí. Dále využívá mezinárodní know-how a nejnovějších výsledků výzkumu a vývoje, čímž nabízí přidanou hodnotu svým zákazníkům v podobě silného zázemí vlastních inženýrských a servisních center.

Cíle: - vysoká kvalita a technická úroveň výrobků

- bezpečnost a spolehlivost výrobků
- plnění termínů dodávek dle požadavků zákazníka
- soustavné sledování a analýza potřeb zákazníků
- minimalizace nákladů na reklamace a nekvalitní výrobky.

Realizace cílů: pomocí zavedeného způsobu řízení odpovídající požadavkům mezinárodních norem EN ISO 9001, EN ISO 14001 a EN OHSAS 18001. [12]

Politika společnosti je jasně vyhlášena a je závazná pro všechny zaměstnance. Taktéž vedení si je vědomo své rozhodující odpovědnosti za její naplnění. Mezi hlavní principy patří trvalá orientace na uspokojování přání a potřeb zákazníků, důsledné dodržování zákonů na ochranu životního prostředí a dodržování zásad bezpečnosti práce. Důležité je

pro společnost neustálé zlepšování v oblasti životního prostředí a předcházení negativních vlivů, jakož i snižování produkce odpadů, bezpečné a zdravé prostředí v celé společnosti a prevence a minimalizace rizik při práci. Systém řízení je proto založen na jednoznačně specifikované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců, srozumitelném a přesném zadávání úkolů, disciplíně a morálce.[14]

3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

1868 - založení firmy Gustavem Kramerem a Adalbertem Löblem na rafinaci a zušlechťování skleněných výrobků.

1898 - začátek výroby osvětlovací techniky, lustrů a lamp.

1908 - specializace na drobný elektroinstalační materiál a založení továrny v Jablonci.

1972 - zaveden na trh první pokrokový typ spínače, který nahradil otočné a páčkové.

1993 – Elektro-Praga se stává součástí skupiny ABB, vývoj nových spínačů.

2004 – otevření Zákaznického školicího centra v sídle společnosti v Jablonci. [13]

3.3 VÝROBNÍ PROGRAM

Divize ABB sídlící v Jablonci nad Nisou se soustřeďuje na výrobu elektroinstalačního materiálu, který zahrnuje přístroje jako jsou spínače, časové spínače, termostaty, snímače pohybu, příslušenství pro spínače, zásuvky, sdělovací technika, bezdrátové dálkové ovládání, elektroinstalační přístroje pro rozvody ve zdravotnictví a další. V současné době je zákazníkům nabízeno devět designových řad spínačů a zásuvek s velmi širokou nabídkou mechanických a elektronických přístrojů, které jsou rozloženy do všech cenových úrovní trhu.

3.4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V současné době má ABB v Jablonci nad Nisou 510 zaměstnanců a patří mezi nejvýznamnější a nejžádanější zaměstnavatele regionu. K minimální fluktuaci přispívá jak systém zaměstnaneckých výhod, možnosti osobního rozvoje, které přináší mezinárodní společnost, tak i příjemné pracovní prostředí a v neposlední řadě i pocit zázemí stabilní společnosti. Požaduje tedy, aby všichni zaměstnanci vstupovali do pracovního poměru ze své vlastní vůle, nepoužívá při jejich získávání žádného nátlaku a nepodporuje žádné formy nucené nebo povinné práce. Snaží se zajistit bezpečné a zdravé pracovní prostředí. Dále umožňuje pravidelné porady se zaměstnanci a respektuje právo všech pracovníků vytvářet odbory a kolektivně vyjednávat. Všem zaměstnancům nabízí rovné příležitosti a odmítá jakékoliv formy diskriminace při přijímání pracovníků, jejich odměňování, přístupu ke vzdělávání, služebního postupu, ukončování pracovního poměru a odchodu do penze. Dojde-li ke stížnostem, udržuje odpovídající postupy k jejich vyřizování a zavádí disciplinární postupy. Co se týče pracovní doby, ABB se podřizuje příslušným zákonům daného oboru včetně přesčasů. V oblasti odměňování je zajištěno, aby pracovníci byli jasně a pravidelně informováni o mzdách a obsahu zaměstnaneckých výhod, a aby vše probíhalo v souladu s příslušnými zákony a způsobem, který pracovníkům vyhovuje. [15] ABB otvírá své dveře také studentům tím, že nabízí praxe a brigády. Hledá motivované studenty vysokých technických škol, kteří mají možnost, zúčastnit se mezinárodního programu ABB v jehož rámci se student dostane na zahraniční stáž. Studentům rovněž nabízí spolupráci s odborníky na diplomových pracích, jejichž témata jsou vypsána na internetových stránkách podniku, kde se lze i přihlásit. V neposlední řadě vypisuje soutěže, jejichž vítěz získá finanční odměnu.

3.5 PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ TH PRACOVNÍKŮ

Každý podnik se při realizaci výběrového řízení řídí určitým závazným postupem, stejně tak tedy činí i společnost ABB. Konkrétně se jedná o normu, která je v anglickém jazyce a má název ABB Group-HR Process, novelizovaná v červnu 2007. Tato norma předepisuje celý proces výběrového řízení od požadavku na nástup nového zaměstnance,

náboru kandidátů, předvýběru, osobního pohovoru, přes vyhodnocení a výběr kandidátů až po jejich přijetí a následný adaptační proces. Během celého procesu je hojně využíván intranet podporovaný počítačovým informačním systémem SAP, v němž jsou evidováni stávající i potenciální zaměstnanci a databáze podniku.

3.5.1 Požadavek na nástup nového zaměstnance

Jedná se o požadavek, v elektronické podobě, na vytvoření a obsazení nového plánovaného místa. Tento požadavek je zaslán přes intranet na personální oddělení a taktéž do centra databází v Brně, kde se nachází tři databáze, jedná se o databázi uchazečů, inzertní databázi a schvalovací databázi. Je proto nutná stálá komunikace s tímto centrem. Formulář vyplňuje personální oddělení, většinou přímo HR manager, jímž je zde inženýrka Valentová, která dle typu pracovní pozice zaškrtné potřebné požadavky. Dokument obsahuje následující položky:

- *název, rozpočet, roční personální náklady a důvod vytvoření nového plánovaného místa;*
- *organizační zařazení, v rámci jaké divize, zda jde o místo pro vedoucího pracovníka;*
- *popis plánovaného místa, odpovědnost, spolupráce;*
- *požadavky na plánované místo: vzdělání, praxe, IT znalosti, odborné znalosti, školení vyžadovaná zákonem, jazykové znalosti, osobní požadavky;*
- *navrhovaná mzda a požitky: základní mzda, mzda při nástupu, návrh prémie a jejich výše, návrh pojištění;*
- *podklady k pracovním poměrům: požadovaný den nástupu, místo výkonu, typ smlouvy, forma a plán pracovní doby, výše úvazku, pracovní pohotovost a zda je možné přijmout absolventa či studenta;*
- *podklady pro výběrové řízení: návrh typu inzerce, forma výběrového řízení, náklady na inzerci, specifikace personální inzerce a podklady pro inzerci;*
- *nástup zaměstnance: údaje o pracovníkovi, který byl vybrán při výběrovém řízení.*

V konkrétním případě obdrželo personální oddělení požadavek na obsazení pozice zkušební technik pro pracoviště v Jablonci nad Nisou.

Název pozice: zkušební technik

Pracovní náplň: provádění kontrolních zkoušek sériově vyráběných výrobků

podle plánu zkoušek, zkoušení nově vyvíjených výrobků atd.

Požadavky na vzdělání: VŠ elektro, zkoušky z vyhlášky č. 50/78

Znalostní požadavky: znalost práce na PC MsOffice, odborné znalosti konstrukce výrobků, nástrojů, metrologie, technologie výroby plastů

Jazykové znalosti: dobrá znalost anglického jazyka podmínkou, znalost německého jazyka výhodou

Požadované vlastnosti: komunikativnost, schopnost samostatného rozhodování, asertivita, schopnost práce v týmu

Jiné požadavky: řidičský průkaz skupiny B

A samozřejmě datum předpokládaného nástupu.

V případě zájmu bylo nutné zaslat strukturovaný životopis (i v anglickém jazyce) e-mailem na adresu personálního oddělení.

3.5.2 Nábor uchazečů

Při náboru uchazečů je využíváno několika způsobů, ale není pravidlem využívat pokaždé všechny možnosti, záleží vždy na konkrétním případě. Uchazeči jsou hledáni uvnitř i vně podniku. Pro nábor zkušebního technika byl personálním oddělením sestaven **inzerát** založený do inzertní databáze, který byl umístěn na **intranet**, kde k němu mají přístup zaměstnanci podniku a také byl otisknut v regionálních denících, konkrétně Deníku Jablonecka a Libereckém deníku. Dále byl inzerát umístěn na **webové stránky** společnosti. Nejpoužívanějším způsobem náboru uchazečů je v ABB intranet, **internet a databáze uchazečů**.

V databázi uchazečů jsou všichni již zaměstnaní pracovníci, zájemci, kteří se v minulosti hlásili na některé nabízené pracovní pozice, absolventi a pracovníci, kteří zaslali svůj životopis, aby byli zaregistrováni do evidence, pokud by se vyskytlo volné místo pro něž mají předpoklady. Stejně jako ostatní podniky i ABB spolupracuje povinně s **úřadem práce**, kde jsou vyvěšeny nabídky na některá volná pracovní místa.

Účinný a hlavně motivující způsob náboru uchazečů, který podnik využívá se nazývá **member gets member**. Jedná se o to, že stávající pracovník získá finanční či naturální

odměnu za přivedení dalšího potřebného pracovníka. Tento způsob je velmi přínosný, protože každý pracovník má známé, ať už se jedná o rodinné příslušníky nebo přátele a toto je pro podnik jednoduchá cesta jak nalézt bez velkých nákladů nové zaměstnance. **Personální agentury** podnik také využívá, ale není to pravidlem, záleží na obsazované pozici, protože se jedná o způsob velmi účinný, ale nákladný. Spolupráce s vysokými technickými školami je pro podnik také velice efektivním způsobem náboru zaměstnanců, protože nabízí studentům jak spolupráci na diplomových pracích a praxi, tak i následné zaměstnání, čímž si vychovávají a zaškolují své budoucí zaměstnance k obrazu svému.

3.5.3 Výběrové řízení uchazečů

Předvýběr

Předvýběr začíná zhruba po dvou až třech týdnech od začátku náboru. Nejprve se v HR centru třídily došlé životopisy na vyhovující či nevyhovující požadavkům a vybíraly životopisy uchazečů již zaregistrovaných v databázi. Všichni noví kandidáti s vyhovujícími životopisy byli zadáni do databáze pro případ, že by se pro ně v budoucnu našla jiná pozice, kde by mohli najít uplatnění. Počet vybraných a vyhovujících životopisů je při každém výběrovém řízení jiný. V případě zkušebního technika nevyhovovaly požadavkům čtyři z osmnácti došlých životopisů, většinou kandidátům chyběla dostatečná znalost anglického jazyka nebo některé odborné znalosti. Těmto kandidátům byl HR centrem zaslán odmítací dopis. Ze zbylých čtrnácti byli HR managerem vybráni tři kandidáti, kteří postoupili do dalšího kola, to znamená, že byli pozváni k pohovoru. Ostatním byl zaslán odmítací dopis s dodatkem, že byli zaregistrováni do databáze uchazečů. Pokud by nebyl vybrán žádný uchazeč, museli by personalisté podle závazného postupu zastavit výběrové řízení a změnit strategii vyhledávání uchazečů.

U některých pracovních pozic se při předvýběru využívá i krátký telefonní pohovor, kterým si personalista prověřuje určité údaje o kandidátovi. I takový krátký telefonní pohovor leccos prozradí podle způsobu kandidátova vyjadřování, tónu hlasu, zda je zaskočen některou otázkou atd. U pozice zkušebního technika telefonní pohovor použit nebyl.

Pohovor s vybranými uchazeči

Podle závazného postupu má ústní pohovor jedno až dvě kola. V první kole se jedná o pohovor s personalistou a ve druhém kole o pohovor s liniovým manažerem. Je-li uchazečů málo, pohovor má pouze jedno kolo, kde jsou přítomni jak manažer tak personalista a také budoucí přímý nadřízený nebo specialista z oboru nebo vedoucí úseku obsazované pozice. Jsou vždy maximálně tři, záleží na hledané pozici, někdy stačí pouze přítomnost personalisty a manažera.

Osobní pohovor na pozici zkušebního technika vedla ředitelka personálního oddělení inženýrka Valentová spolu s manažerem technického úseku. Kandidáti se představovali v abecedním pořadí a průběh pohovoru byl zaznamenáván do speciálního formuláře. V tomto formuláři se vyplňuje název pozice, přímý nadřízený, datum a místo interview, kandidát, jeho vzdělání, specializace, jazyky, znalost počítačových programů, osobní profil, plusy a mínusy uchazeče, možný nástup, požadavek na plat a celkové hodnocení. Otázky na uchazeče nejsou přesně stanoveny v žádném dotazníku, inženýrka Valentová má vždy předem promyšleno na co se bude dotazovat a to se liší s každou obsazovanou pozicí. Jedná se zhruba otázky typu:

- Jaký plat očekáváte?
- O jaký typ sebevzdělávání byste měl zájem?
- Proč chcete pracovat v naší společnosti?
- Pracujete raději v týmu nebo samostatně?
- Některé otázky jsou kladeny v anglickém jazyce pro zjištění stupně znalosti.
- Technické a odborné otázky týkající se měřících a zkušebních přístrojů.

Odpovědi nebyly nijak obodovány, ale byly hodnoceny dle určité stupnice. Hodnotící stupnice pro znalost jazyků na základě položených otázek byla následující:

- schopnost vést jednání
- dobrá komunikace
- dobrá
- základní
- žádná.

Pro znalost jednotlivých počítačových programů byla stupnice následující:

- výborná znalost

- velmi dobrá
- dobrá
- základní
- žádná.

U vlastností osobního profilu se hodnotí, zda tyto vlastnosti kandidát má či nikoliv tedy:

- ano
- středně
- ne

Ukázka formuláře k výběrovému řízení je k nahlédnutí v příloze č.3

3.5.4 Vyhodnocení výběrového řízení

Po ukončení pohovorů komise vyhodnotila celý průběh výběrového řízení a vybrala jednoho uchazeče pana Y, který nejlépe vyhovoval požadavkům a u pohovoru se nejlépe prezentoval. Celý průběh pohovoru a výsledek byl zaslán do HR centra, kde byl zanesen do schvalovací databáze. HR centrum poté telefonicky uvědomilo uchazeče, kteří nebyli přijati a taktéž uchazeče, který byl vybrán na pozici zkušební technik. [18]

3.5.5 Činnosti po ukončení výběrového řízení

Celý průběh výběrového řízení probíhá za využívání informačního systému SAP HR, do něhož se po celou dobu zadávají údaje a také HR centra, kde jsou všechny databáze. Nový zaměstnanec musí dle platných předpisů znovu vyplnit dotazník se svými osobními údaji, které jsou opět zaneseny do databáze a podstoupit lékařskou prohlídku. Je-li zdravotní prohlídka v pořádku, je novému zaměstnanci předložena smlouva a datum nástupu. Tímto se rozběhne adaptační proces podle směrnice Q/E/OSPP/6, jejímž účelem je stanovit postup při začleňování nových zaměstnanců do pracovního procesu. Průběh procesu je zaznamenáván vedoucím zaměstnancem do speciálního formuláře nejdéle do dvou týdnů po jeho obdržení. V rámci adaptačního procesu musí být zaměstnanec seznámen se systémem jakosti a ochrany životního prostředí a se svými úkoly v pracovním procesu. Zaměstnanec musí být průběžně hodnocen nadřízeným na speciální formulář. V závěrečném hodnocení musí být vedoucím uvedeno, zda zaměstnanec splnil adaptační

program, zda je potřeba ho prodloužit nebo zda bude se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. Adaptační proces závisí na pozici a sestavuje ho manažer. Výpovědní doba je tři měsíce.

Náklady na výběrové řízení se v ABB liší dle obsazované pozice TH pracovníků a zahrnují jak inzerci v různých médiích (popřípadě personální agenturu), tak náhradu času na výběrové řízení. Výběrové řízení specialistů v technických oborech stojí kolem 29 000 Kč. Náklady na výběrové řízení zkušebního technika byly okolo 21 000 Kč.

4. POPIS SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI TRW

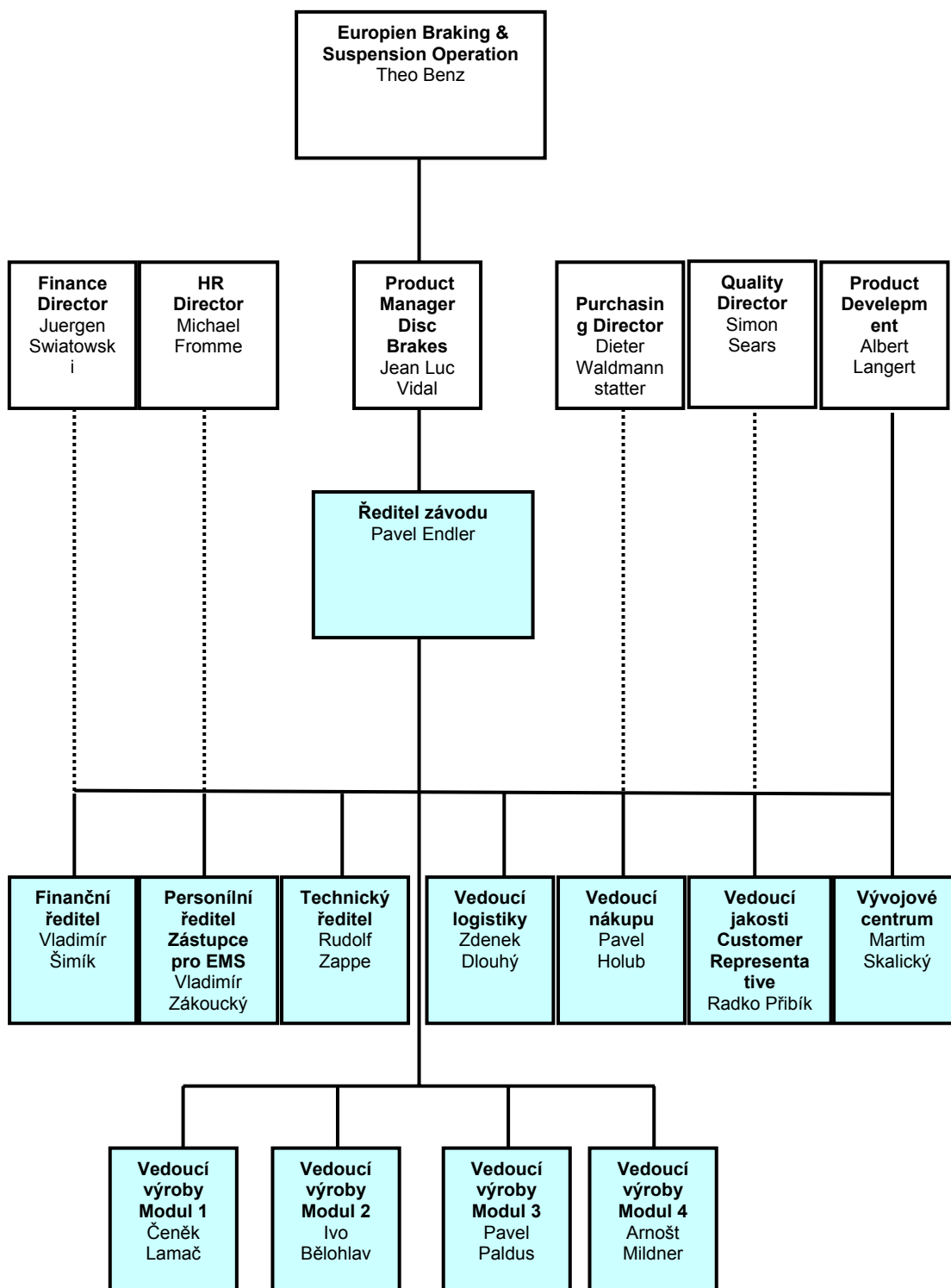
4.1 TRW Automotive

Společnost TRW (Lucas Varity, s. r. o.) je jeden z předních dodavatelů autopříslušenství a mezi dodavateli technologií aktivní a pasivní bezpečnosti pro výrobce vozidel po celém světě představuje špičku. Výrobní závod v Jablonci nad Nisou je zaměřen hlavně na výrobu předních a zadních kotoučových brzd. Roční obrat TRW je přes 11 miliard USD, čímž se stává osmým největším nezávislým výrobcem autopříslušenství na světě. Zaměstnává 67 500 lidí ve 190 lokalitách 24 zemí pěti kontinentů a na vývoji výrobků se podílí více než 4 000 inženýrů. Jedná se o jednoho z nejdynamičtěji rostoucích závodů nejenom v České republice, ale i v rámci samotného koncernu TRW, který je jedním z nejlepších světových společností, jež vyvíjejí konstrukci brzdových systémů a díky tomu je právem největší výrobce brzdových komponentů na světě. [22]

Výrobní závod Jablonec nad Nisou

První výroba brzd:	1952
Joint venture:	1993
100 % změna majitele:	12/1998
Zaměstnanci:	940
Celková plocha:	55 107 m ²
Výrobní plocha:	25 907 m ²
Obrat:	8.12 mld. Kč (325 mil. USD)
Mezi odběratele patří Audi, Suzuki, Volkswagen, Fiat, Renault, Skoda, Peugeot a další.	
Certifikáty kvality:	ISO/TS 16949 (QS 9000, ISO 9001, VDA 6.1)
Certifikát ochrany životního prostředí:	ISO 14001

Organizační schéma



Pramen [22]

4.2 HISTORIE

- 1952 - zahájení výroby brzd.
- 1984 - nákup licence na DB Lucas.
- 1993 - uzavření smlouvy o společném podniku.
- 12/93 - finální dohoda o Joint Venture.
- 12/94 - Lucas přebírá majoritu 52 %.
- 05/95 - zahájení výroby pro Nedcar.
- 09/96 - celosvětové sloučení firem Lucas a Varity, vznik Lucas Varity.
- 10/96 - ISO 9001.
- 10/97 - QS 9000.
- 02/98 - zahájení výroby zadních pístů a aktuátorů.
- 12/98 - Lucas Varity jako 100 % vlastník.
- 01/99 - audit VW – zahájení výroby pro VW.
- 03/99 - certifikace ISO 14 000.
- 10/99 - převzetí koncernu Lucas Varity koncernů TRW.
- 07/00 - navržení výroby zadních diskových brzd, investiční pobídka české vlády.
- 08/00 - zahájení dodávek pro Opel Corsa.
- 11/00 - zahájení dodávek PSA (Peugeot 307).
- 07/01 - Opel Astra začátek výroby zadních diskových brzd.
- 11/01 - ISO/TS 16 949:1999.
- 10/02 - ISO 9001:2000.
- 10/03 - ISO/TS 16 949:2002.
- 03/04 - zahájení výroby pro BMW.
- 12/04 - zahájení projektu technické vývojové centrum Jablonec, investiční pobídka české vlády. [16]

4.3 VÝROBNÍ PROGRAM

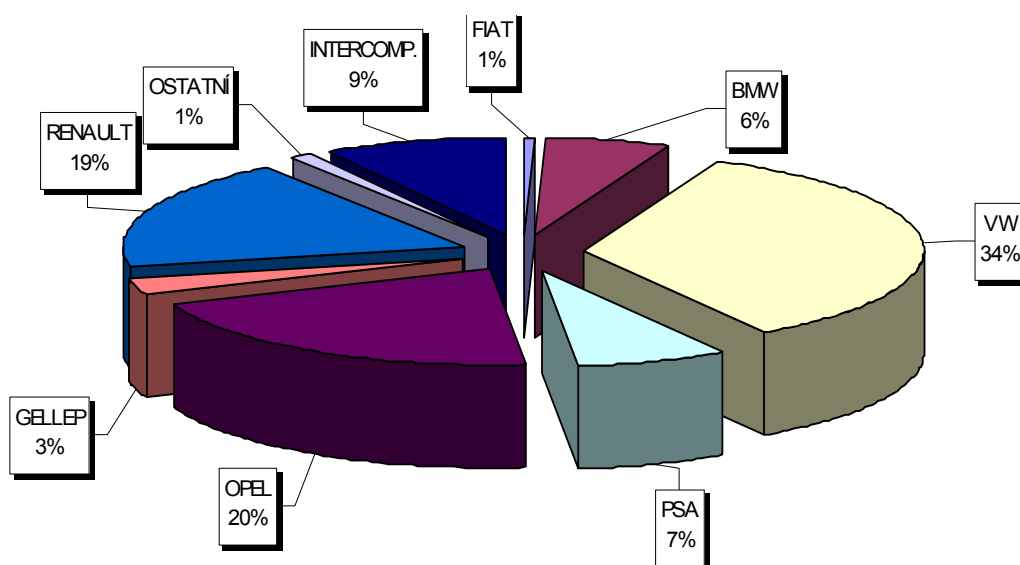
TRW specializuje svou výrobu zejména na oblasti jako jsou brzdové systémy, systémy řízení a zavěšení kol, systémy bezpečnostních pásů, volanty, airbagy, elektronika, motorové komponenty. Náhled výrobků se nachází na následujícím obrázku.

Výrobky



Hlavním výrobním programem jabloneckého závodu jsou výše zmíněné brzdové systémy a dále bubnové brzdy, kotouče, posilovače, kolové válečky, hlavní válce a další výrobky. Moderní technologie výroby společně s technickou dokonalostí zaměstnanců, zajišťují konstrukci stoprocentně spolehlivých brzdových systémů, které jsou schopny v provozu účinně zpomalit vozidlo a zároveň kontrolují jeho jízdní dynamiku za každého počasí i na jakémkoliv typu povrchu. [16] [22]

Prodeje dle zákazníků za rok 2005



Pramen [22]

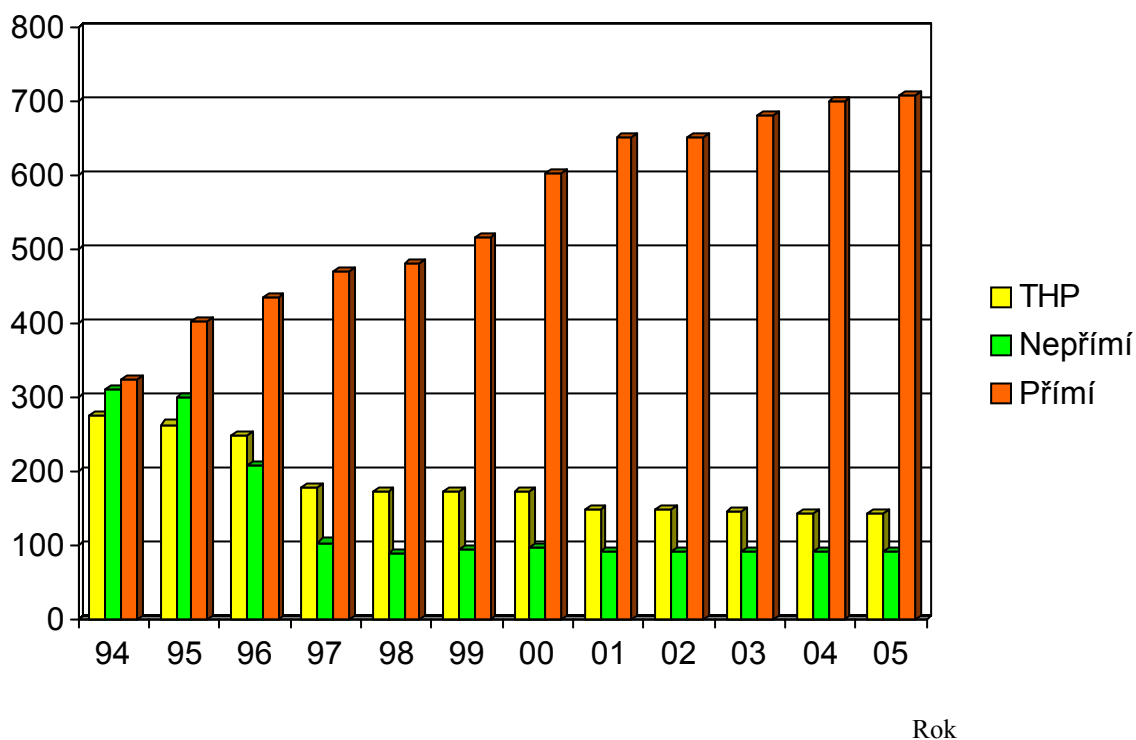
Největším zákazníkem je firma Volkswagen, již následují Opel, Renault a další.

4.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Personální strategie TRW Automotive v České republice je postavena na výsledcích aktivit sesterských společností LucasAutobrzdy s. r. o. a LucasVanity s. r. o., tím představuje aktivní přínos, který zvýší hodnotu společnosti z hlediska zákazníků, investorů i zaměstnanců.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1994-2005

Počet zaměstnanců



Pramen [22]

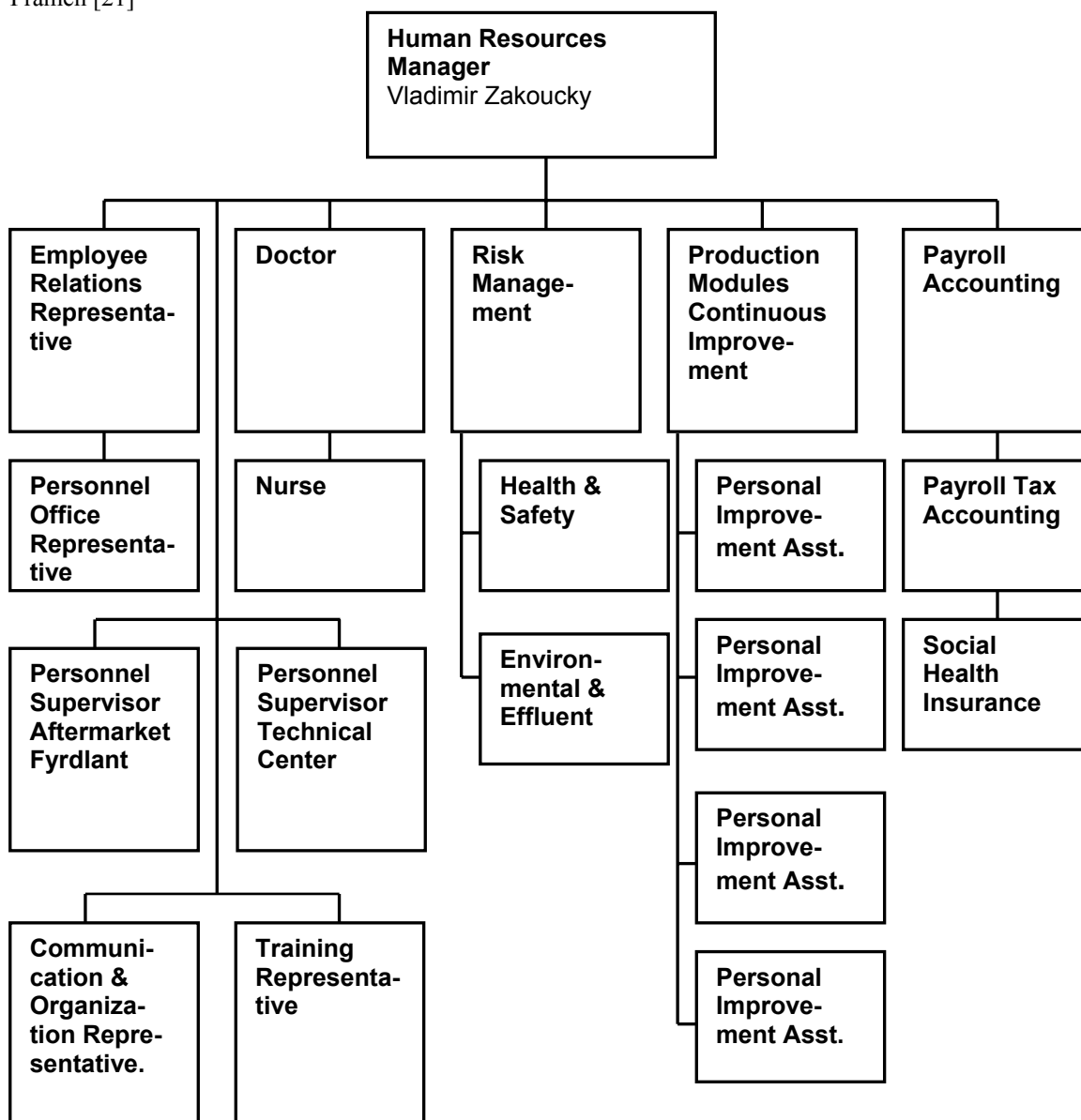
Investiční pobídky Lucas Varity

Společnost je silným producentem kvalitních komponentů (10 mil. Ks) a také velký a významný zaměstnavatel regionu. Lucas a TRW má know-how v náročné strojařině, poněvadž je vybudován na místní tradici strojírenství a hlavně disponuje vysoce kvalifikovanými pracovníky. Vykazuje vysokou produktivitu práce, protože se nesoustředí pouze na výrobu, ale i také na vývoj a zkušebnu, kde pracuje sto lidí. Její neustálý rozvoj a

úspěch umožňuje investovat okolo 3 miliard korun především do moderního strojního, měřicího a technologického vybavení.

Schéma oddělení řízení lidských zdrojů

Pramen [21]



Neustálé zlepšování

TRW se při neustálém zlepšování řídí následující rovností: OPEX = Provozní dokonalost. OPEX (operating expense) představují operační náklady, náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti (mzdy, materiál atd.) tj. neinvestiční náklady. Společnost se v procesu neustálého zlepšování zaměřuje zejména na využívání následujících metod: Six

Sigma projekty (statistické metody), štíhlá výroba, workshops, HOSHIN, SMED (krátkodobé týmy k řešení úkolů), OFI (drobná zlepšení) a Kaizen týmy (dlouhodobé týmové řešení úkolů). [20]

Základní strategické směry

Globalizace

- myslet globálně a jednat lokálně;
- vytvářet vlastní intelektuální kapitál a využívat jej jako konkurenční komparativní; výhodu.

Výkonnost

- zvyšování výkonnosti a růst příjmů od nových zákazníků;
- zvýšit kreativitu a inovace;
- zajistit volný tok informací pro všechny zaměstnance.

Technika a technologie komunikace

- schopnost rozumného a tvořivého využití informací;
- efektivní způsob začlenění techniky přímo do pracovního procesu;
- udržet se na vrcholu informační křivky;
- zvládnout selekci informací podle účelnosti;
- růst obchodních výsledků, produktivity a konkurenceschopnosti firmy.

Intelektuální kapitál

- znalosti jsou přímou výhodou firmy v konkurenčním prostředí;
- schopnost získat nejvhodnější zaměstnance a hlavně jim poskytovat podmínky; všestranného rozvoje osobnosti, potřebné k úspěšnému chodu globální organizace.

Průběžné změny

- schopnost procházet rozsáhlými a neustálými změnami;
- schopnost rychle a nepřetržitě se učit, neustále inovovat;
- schopnost zdravé nespokojenosti se stávající situací;
- schopnost provádět rychlá správná rozhodnutí, zahrnující budoucí potřeby a obratně vyhledávat nové způsoby, jak vést podnikání;
- vyvarovat se takových rozhodnutí, která přinášejí jiné komplikace v ostatních činnostech.

[19]

Strategické úkoly

Tradiční formy konkurence jako jsou náklady, technické vybavení, distribuce, výroba a charakter výrobku jsou přesouvány do kategorie základních podmínek podnikání, bez nichž se společnost neobejde, ale které jí nezaručují úspěch. Jedinou zbraní, jíž se dá konkurovat je *organizace*. Podpora konkurenceschopnosti bude odvislá z organizačních možností, rychlosti umění citlivě reagovat a získávat nové poznatky a kompetentní zaměstnanci. Úspěch je závislý na schopnosti rychle a efektivně uvádět strategie do praxe, účinně řídit procesy, dosáhnout maximálních výkonů a nasazení zaměstnanců a vytvořit atmosféru pro neustálou změnu. [19]

Základní pravidlo je proces nad funkcí, což společnost vysvětluje následovně: „Jedině v procesu se tvoří přidaná hodnota, výsledky procesu jsou objektivně hodnoceny vnějšími činiteli, zákazníky a majiteli, prostřednictvím míry přínosu jejich očekávání.“

Organizační architektura

Etika jednání

Týmová práce

Rozvoj tvůrčích schopností lidí

Kontinuální tvorba konkurenční připravenosti

Objektivní hodnocení

Tyto základní principy je nutné uplatnit v základních složkách organizace:

Strategii

Strukturu

Systému

Personálu

Dovednosti

Sdílených hodnotách

Firemní kultura identifikuje firmu v očích zákazníků, majitelů, konkurentů i ostatní veřejnosti. Přejít od popisných akcí ke konkrétním krokům *záleží na detailech*, z čehož vyplývá, že kompletní řešení dává ve své struktuře impuls k uplatnění veškerého intelektuálu. **Vytvořit tým kvalitních odborníků** znamená, že firma potřebuje lidi, kteří

se vyznaží v podnikání, chápou teorii i praxi, dokážou zvládnout kulturu a uskutečňovat změny, sdílet společné hodnoty. To je možné získat pouze poznáním činností napříč firmou při soustavném vzdělávání a hodnocení výsledků. Je nutné investovat do moderních postupů, soustavně komunikovat maximálním potlačením činností nesměřujících k tvorbě přidané hodnoty a postupy konkrétně aplikovat podle lokálních podmínek. Bezduché kopírování totiž dle vedení společnosti přináší pouze emoční napětí, omezuje intelektuální tvořivost a ve svém důsledku vytváří bariéry sdílení. [19]

Průběžná zpětná vazba obsahuje následující otázky týkající se principů společnosti.

Společné názory

Do jaké míry má firma správnou kulturu k tomu, aby mohla dosáhnout svých cílů?

Kompetence

Do jaké míry má firma potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti?

Následky

Do jaké míry užívá firma správných měřítek odměn a motivačních podnětů?

Řízení

Do jaké míry funguje u firmy správná organizační struktura, komunikační systémy a politika?

Kapacita pro změnu

Do jaké míry dokáže firma zlepšovat pracovní postupy měnit se a učit se?

Vedení

Do jaké míry má firma vedení, směřující k dosažení potřebných cílů? [19]

Pozice personálního úseku

Personální úsek musí být vysoce kvalifikovaný tým, plnící strategické i operativní činnosti ve firmě. Lidé jsou zúčastněni ve všech procesech a proto musí zastřešovat odpovědnost v celé oblasti lidských zdrojů. **Základní role personálního úseku** v TRW:

Partner v týmu strategického vedení zabývající se tvorbou obchodních plánů, projektů rozvoje firmy, projektů nových výrob, spoluprací se státními orgány a odbory.

Koordinátor v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřující se na vyhledávání nejlepších zaměstnanců, kariérovou přípravu, rekvalifikaci, zeštíhlení procesů, týmovou práci, mzdové ohodnocení, mimomzdové a nefinanční ohodnocení a zdravotní program.

Autorita pro zaměstnance spočívající v jednání s odbory, řešení osobních problémů zaměstnanců, motivačních programů, uplatnění Etického programu, prosazování koncernové strategie.

Komunikační spojnice pro všechny zaměstnance podávající externí a interní informace, výměnu zkušeností v rámci organizace – Evropská konference vzdělávání, rozvoj interního komunikačního systému, průzkumy spokojenosti a názorů zaměstnanců.

Expert pro trh práce, který spolupracuje s orgány státní správy v oblasti práce a sociálních věcí, s odbornými poradenskými firmami, analyzuje situace na trhu práce ve střední a východní Evropě pro potřeby rozvoje.

Expert na řízení personálních nákladů mezi něž patří mzdová koncepce, produktivita práce, sociální náklady, náklady na vzdělávání, propagace a sponzoring, zdravotní péče.

Právní a administrativní expert zahrnující výklad právních předpisů, uplatňování právních předpisů, předcházení sporů, arbitr řešení sporů, tvorba interních předpisů a postupů. [19]

4.5 PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ TH PRACOVNÍKŮ

Průběh výběrového řízení se ve společnosti TRW řídí závazným postupem určeným směrnicí F20-S04 o vzniku a skončení pracovního poměru. Účelem této směrnice, jejímž autorem je ředitel personálního oddělení pan Vladimír Zákoucký, je stanovení postupu při vzniku a skončení pracovního poměru. Směrnice též stanovuje řízení dokumentů vznikajících během celého procesu, které jsou vypracovány personální agendou, uchovávají se na personálním úseku a jsou povinně archivovány po dobu 45 let. Jedná-li se o dělnické profese, výběrové řízení se řídí Metodickým pokynem pro výběrové řízení na dělnické profese, což je tajný dokument personálního úseku. Koncepce průběhu výběrového řízení je novou koncepcí TRW, která je promyšlená a disponuje možností komplexního prověření uchazečů.

4.5.1 Požadavek na pracovní místo

Personální oddělení vyhlásilo požadavek na pracovní místo nazývaný se commodity manager (obchodní manažer) pro pracoviště TRW sídlící v Jablonci nad Nisou. Vyhlášení

požadavku, za něj zodpovídá personální ředitel bylo následující:

Název pracovního místa: Commodity manager

Sídlo pracoviště: Jablonec nad Nisou

Požadavky na vzdělání: SŠ/VŠ nejlépe ekonomického nebo technického směru

Jazykové požadavky: nutná znalost anglického jazyka, německého výhodou

Jiné požadavky: řidičský průkaz skupiny B, znalost práce na PC, zkušenosti v oblasti nákupu, povědomí o logistických procesech

Požadované vlastnosti: komunikativnost, schopnost samostatného rozhodování, zkušenost s vedením týmu, orientace na výsledek, rozhodnost

Požadavek obsahoval samozřejmě i datum nástupu nového zaměstnance.

4.5.2 Nábor uchazečů

Personální ředitel rozhoduje, zda bude proveden **interní či externí** nábor uchazečů nebo zda se využije obou možností. Je-li prováděn interní výběr, uchazeči se zaregistrují do speciálního **registru zájemců**, který je důvěrný a zodpovídá za něj personální agenda. Pokud je to možné, podnik preferuje obsadit volné pracovní pozice zájemci z interních zdrojů, kteří již znají podnik, jsou motivovaní a mají zájem dále postupovat v kariéře. **Inzerát** sestavený na základě požadavků byl tedy vyvěšen v budově TRW na speciální nástěnku nabídky volných pracovních míst a otisknutý v regionálních denících jako běžný způsob nábory zaměstnanců z vnějších zdrojů. Významným externím zdrojem jsou pro společnost **studenti** liberecké univerzity, kterým TRW nabízí pracovní posty na nichž si absolventy zaškolí a poté jim nabídne stálé zaměstnání, čímž si vychovává své budoucí pracovníky. Nevyhnutelná, ale ne příliš úspěšná je i spolupráce s **úřadem práce**, stejně jako u ostatních společností. Inzeráty bývají také umístěny na webové stránky společnosti a někdy je využito i inzerce v regionální televizi.

4.5.3 Výběrové řízení uchazečů

Předvýběr

Předvýběr začal po dvou týdnech shromažďování došlých životopisů. Ze zájemců, kteří se zapsali do interního registru byli na základě Hodnocení pracovníků prováděném

vedoucím odpovídajícího úseku a splněných požadavků vybráni dva uchazeči. Z došlých životopisů bylo vybráno sedm uchazečů, kterým byl e-mailem zaslán k vyplnění vstupní dotazník, na jehož základě byli kandidáti zařazeni do důvěrné databáze uchazečů. Ostatním byl zaslán dopis o nepřijetí. K pohovoru bylo nakonec pozváno pět uchazečů, kteří vyhovovali požadavkům, z toho dva, kteří v podniku již pracují a tři externí.

Pohovor s vybranými uchazeči

Podle směrnice se pohovoru musí účastnit vedoucí daného úseku, personální ředitel a asistentka. První část pohovoru je společná pro všechny přítomné uchazeče, jelikož se jedná o prezentaci firmy a podmínek zaměstnání. Poté následuje interview s jednotlivými uchazeči v abecedním pořadí. Struktura pohovoru na pozici commodity managera se řídila podle daného důvěrného modelu, který se nazývá TRW-Competence-Model, jež udává nezbytné informace a postup, který je potřeba k správnému řízení celého pohovoru. Tento model je v anglickém jazyce a skládá se z popisu jednotlivých kompetencí a k nim náležících otázek, týkajících se předešlých zkušeností, situačních otázek a z ohodnocení vystupování a chování uchazeče. Mezi požadované schopnosti a k nim náležící otázky patřilo například:

1. Posuzovací schopnost

Jaké máte zkušenosti s výběrem dodavatelů?

Jak byste ohodnotil/a spolehlivost dodavatele? Uveďte příklad.

Jak byste postupoval/a při výběru dodavatele?

2. Nákladová orientace

Popište co je to „cost model“ a jak se používá?

Jak mohou být podle vás náklady nejlépe uspořeny?

Jak byste porovnal/a dodavatele, kteří používají odlišný výrobní proces?

3. Iniciativa

Představte si situaci, kde byste měl nezávislou zodpovědnost za úkoly a úspěšně je splnil, co by to bylo? Co byste dělal?

4. Uprímnost, průhlednost

Kladeny otázky, v nichž kandidát řeší různé situace.

5. Řešení konfliktů

Uchazeč musí analyzovat různé situace, které by mohly nastat, dává možnosti jejich řešení.

6. *Kulturní pružnost*

Jaké máte zkušenosti s obchodováním v různých kulturách?

Na co byste se zaměřil/a při mezinárodní spolupráci?

Uveďte příklad vašich zkušeností se zahraničním dodavatelem?

7. *Asertivita , vyjednávací schopnosti*

Popište situaci v níž jste úspěšně jednal s dodavatelem, co jste dělal/a?

8. *Situační flexibilita*

Popište vyjednávání s dodavatelem, při němž musíte spontánně měnit taktiku?

Další situační otázky, v nichž je potřeba nalézt řešení.

9. *Houževnatost, přísnost*

Otázky týkající se předchozích zkušeností.

10. *Strategické myšlení*

Jaké trhy znáte, čím se liší?

Jak byste vylepšil/a nákupní strategii pro specifickou řadu výrobků?

11. *Schopnost delegovat*

Jaké úkoly byste delegoval, a které byste vyřešil/a sám/a?

12. *Coaching a rozvoj*

Jak rozeznáte slabé a silné stránky vašich podřízených?

Co byste udělal/a pro možný rozvoj vašich podřízených?

V jaké situaci musíte dát negativní zpětnou vazbu vašim podřízeným?

Všechny otázky týkající se zkušeností i situační otázky byly položeny všem uchazečům.

Model upozorňuje na to, že otázky týkající se předešlých zkušeností by měly být preferovány před situačními otázkami, které jsou vhodné zejména pro uchazeče, kteří nemají doposud zkušenosti. [23] Zásady pro interview jsou obsaženy v příloze č. 4

4.5.4 Vyhodnocení uchazečů

Hodnocení odpovědí uchazečů je zaznamenáváno do formuláře. Hodnotící škála má pět stupňů:

- 2: kandidát neproказuje popsané a požadované vlastnosti či chování

- 1: kandidát částečně proказuje požadované vlastnosti

- 0: kandidát sice proказuje požadované vlastnosti, ale nespecifikuje přesně

- 1: kandidát má požadované vlastnosti na dobré úrovni

2: kandidát výborně prokazuje požadované vlastnosti a chování

„n/a“: pokud nemůže být během pohovoru určitý aspekt ohodnocen, je u něj připsána tato zkratka znamenající „not applicable“.

Každá požadovaná vlastnost je prověřována výše uvedenými otázkami jejichž odpovědi jsou hodnoceny dle různých aspektů a obodovány danou škálou. Například u požadavku na posuzovací schopnost se hodnotilo, zda uchazeč jmenoval kritéria pro posouzení potenciálních dodavatelů, zda rozpoznal problém a definoval příčiny, nebo zda je schopen dělat logické závěry. [23] Po ukončení pohovoru vyhodnotila komise všechny uchazeče, z nichž vybrala paní X, která dosáhla nejlepšího ohodnocení a jednoho náhradníka pana Y, který byl zařazen do databáze náhradníků. Vybraná paní Y byla informována telefonicky. Ukázka z dokumentu je uvedena v příloze č. 5

4.5.5 Činnosti po ukončení výběrového řízení

Po ukončení výběrového řízení je vybraný pracovník povinen vyplnit vstupní údaje a obdržet specifikaci své profese, kterou předloží při lékařské prohlídce. Následně podstoupí vstupní lékařskou prohlídku a je-li vše v pořádku, následuje vstupní školení BOZP, PO a pracovního prostředí. Po splnění těchto povinných školení vyplní pracovník s vedoucím úseku složku vstupní dokumentace obsahující vstupní list, zápisník BOZP, nástupní náležitosti atd. Personální oddělení zatím vypracuje smlouvu, jedná se buď o pracovní smlouvu, pokud je pracovník zařazen do tarifní skupiny a nebo o smlouvu o platu, která je následně předložena personálním ředitelem k podpisu, čímž je pracovní poměr uzavřen. Následně je nový zaměstnanec uveden do IT systémů podniku a začne jeho zaškolení na pracovišti. [20]

Náklady na výběrové řízení TH pracovníků jsou v TRW okolo 30 000 Kč včetně inzerce a náhrady času na výběrové řízení.

5. NÁVRH NOVÉ KONCEPCE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Realizace výběrového řízení a výběr nových zaměstnanců na volná pracovní místa je jedním z nejsložitějších úkolů, které musí řešit každý vedoucí nebo manažer, poněvadž si musí vybrat nového spolupracovníka a relativně rychle se přesvědčit o jeho kvalitách a následně ho začlenit mezi ostatní zaměstnance do chodu společnosti, a to vše s pozitivním výsledkem. Všechny tři společnosti dosáhly úspěšného výběru potřebného pracovníka, přestože propracovanost jejich struktur výběrového řízení byla odlišná. Základní postup při výběru zaměstnanců měly všechny podniky stejný, tedy od požadavku na obsazení pracovního místa, přes nábor uchazečů, až po výběrový pohovor. Každá firma však musela brát ohled na svůj disponibilní rozpočet, tudíž si některé z nich nemohly dovolit využít všech možností náboru zaměstnanců, způsobů prověřování vhodnosti uchazečů nebo jiných moderních metod využívaných při výběru.

5.1 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH STRUKTUR VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH PODNIKŮ

Struktura výběrového řízení v BRANU patří mezi starší koncepce, struktura v ABB mezi novější a struktura v TRW je novou moderní propracovanou koncepcí výběrového řízení TH pracovníků.

BRANO GROUP (BRANO-ATESO)

Jak jsem již výše uvedla, společnost BRANO získala nového zaměstnance hned po druhém kole výběrového řízení a to po přijímacím pohovoru. Plusem této staré koncepce jsou menší časová náročnost a nižší náklady. Naopak nedostatků shledávám hned několik. Myslím si, že výběr vhodného zaměstnance na požadovanou pozici kontrolora kvality nebyl pro komisi příliš náročný, protože vybírala pouze ze čtyř uchazečů, z nichž byl vybrán ten, který získal nejvíc bodů za odpovědi na několik ne příliš propracovaných otázek při výběrovém pohovoru. První část pohovoru byla orientována pouze na otázky týkající se ověřování údajů v životopise. Otázky, které by uchazeči v druhé části pohovoru zaměřené na odborné znalosti nabízely prostor pro rozsáhlejší odpovědi, chyběly. Komise

totiž využila pouze malý počet otázek k prověření uchazeče, což považuji za nedostatečné. Struktura otázek nepodává úplné informace o odborné způsobilosti kandidáta, což může skončit přijetím nesprávného pracovníka. Komise také opomněla zahájit výběrový pohovor stručnou prezentací firmy a představení pracovní pozice a požadovala informace o firmě po uchazeči. Za další nedostatek považuji malé využití internetu, který může spoustu věcí usnadnit a taktéž databáze do níž nejsou uchazeči zaregistrováni ihned, ale až po delší době z důvodu nedostatku času, čímž může podnik přijít o uchazeče, který by mohl být vhodný na obsazení volné pracovní pozice.

ABB

Výběrové řízení na pozici zkušebního technika proběhlo také úspěšně již po přijímacím pohovoru. Faktem je, že společnost se řídí novelizovanou koncepcí při průběhu celého procesu, jejíž klady jsou následující. Díky třem využívaným databázím, intranetu a informačnímu systému SAP dochází k perfektní komunikaci mezi podnikem a centrem databází a často se podaří nalézt vhodné uchazeče z těch již zaregistrovaných. Je to velice efektivní způsob, který umožňuje snadný přístup k potřebným informacím. Společnost v některých případech využívá i personálních agentur, což je způsob sice nákladnější, ale efektivní. Dalším plusem je i prověřování údajů z životopisů ještě před pozváním k pohovoru pomocí krátkého telefonního rozhovoru, který poskytne personalistovi možnost udělat si první názor na uchazeče. Výhodou je, že celý proces je při využívání databází méně časově náročný, poněvadž se personalistům dostanou do rukou již vytřídění kandidáti. Přestože se jedná o novelizovanou koncepci, jako nedostatek shledávám část týkající se otázek při pohovoru. Formulář obsahuje pouze otázky týkající se základních požadavků na uchazeče, ale komplexnější dotazy nejsou zaznamenány, pouze finální hodnocení uchazeče. Personalista i manažer mají otázky sice předem promyšlené v hlavě, ale tím, že není sestaven odborný dotazník a hodnocení jednotlivých odpovědí obodováno a zaznamenáno, může být něco při konečném rozhodování opomenuto a v konečném důsledku vést i k výběru špatného zaměstnance.

TRW Automotive

Tato společnost využívá novou moderní propracovanou koncepci výběrového řízení u níž jsem neshledala žádné významné nedostatky. Ačkoli náklady na výběrové řízení má TRW

ze všech tří společností nejvyšší, jedná se o investici, která se vyplatí, protože je vybrán nejvhodnější pracovník na požadovanou funkci. Odlišnost od ostatních společností je v tom, že údaje z životopisu a základní informace o uchazečích se vyhodnocují na základě vstupního dotazníku již před pohovorem, k němuž jsou následně pozváni pouze vyhovující kandidáti. Podstatné je, že pro společnost jsou důležité i vnitřní zdroje, tudíž nabízí možnost pracovníkům, kteří mají zájem o jinou pozici, přihlásit se do registru zájemců o nově uvolněné místo, čímž jim nabízí profesní růst. Navíc odpadá studování údajů o uchazeči a výhodou je i zaměstnancova znalost podniku. Výběrový pohovor, který začíná představením firmy, je časově náročnější, na druhou stranu však prověřuje komplexně každého uchazeče pomocí situačních otázek, otázek na posouzení charakterových vlastností a také testuje na základě modelových situací. Tento způsob dává každému prostor, aby dostatečně představil své kvality a přesvědčil komisi o tom, že je schopný zastávat požadovanou funkci. Komise pak může objektivně posuzovat kandidáta během celého interview. Samozřejmě, že pohovor se liší dle obsazované pozice, ale vždy se jedná o komplexní prověřování uchazečů.

5.2 NÁVRH NOVÉ STRUKTURY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Administrativní část

Před zahájením realizace celého výběrového řízení je nezbytné se ujistit, že podnik potřebuje nového zaměstnance, případně se přesvědčit, nestačí-li jen částečná změna úkolů na jednotlivých pracovních pozicích nebo menší reorganizace činností. Stěžejní záležitostí je tvorba nebo kontrola popisu pracovního místa, protože údaje v něm obsažené se později stávají kritérii pro výběr nového zaměstnance a jsou též základem pro kvalitně sestavenou nabídku volného pracovního místa. Po sestavení inzerátu, který by měl podnik přijímat v elektronické podobě (e-mailem), čímž odpadá veškeré papírování a je usnadněn i zápis do databáze, následuje rozhodnutí o způsobech nábory zaměstnanců, doporučuji v co největší míře, je-li to možné, využívat vnitřní zdroje. Stávající zaměstnanec zná dobře fungování podniku, jeho cíle a poslání a také je motivován postupem v dosavadní kariéře. Navíc tento způsob je takřka bez nákladů. Dále doporučuji umístění inzerátů na webové stránky společnosti i na internetové portály specializované na nabídky a poptávky po práci.

V dnešní době je komunikace elektronickou cestou velmi rychlá a efektivní a v neposlední řadě i ekologická. Obdržené životopisy jsou základní dokumenty o uchazečích a podle údajů v nich je nutné posoudit, zda profesní kompetence a zkušenosti odpovídají požadavkům podniku. Personalista by se měl soustředit i na grafickou úpravu, logičnost a strukturu životopisu, která o uchazeči hodně napoví. Došlé životopisy je nutné roztřídit a k osobnímu jednání pozvat ty, kteří nejvíce odpovídají požadavkům. Je etické uvědomit všechny uchazeče o obdržení životopisu a o tom, zda byli vybráni či nikoli, což bývá často opomínáno u odmítnutých zájemců.

Pokud má firma dostatečný rozpočet, má možnost využít **personálních agentur**. Tyto agentury nabízejí veškerý servis, analyzují životopisy, motivační dopisy, doklady dosaženého vzdělání a také schopnost uchazečů prezentovat se v písemných materiálech, sledují obsah, úpravu, vzhled. Poté porovnávají životopisy s profilem požadovaného místa, vyhodnotí a provede analýzu osobních dotazníků uchazečů a tím, že používají již ověřené a propracované postupy a mají k dispozici psychology a specialisty v oboru, provádí výběr objektivně, dle zadaných požadavků. Takto může podnik provést outsourcing administrativní části, která bývá při velkém počtu uchazečů, zejména časově, velmi náročná, na agenturu, která vybere finální počet vhodných uchazečů k výběrovému pohovoru, který následně provede podnik sám.

Výběrový pohovor

Před každým výběrem by mělo být jasné rozhodnuto o způsobech zkoumání kandidátů a zda budou jeho součástí různé testy profesních znalostí a dovedností, posouzení kandidáta psychologem, nebo zda využije Assessment Centre či jiné metody, od toho se pak odvíjí časová náročnost i počet kol výběrového pohovoru. Pohovor by měl vždy začít představením firmy a obsazovaného místa a následně pokračovat seznámením kandidátů s postupem celého řízení. Vše by se mělo uskutečnit v příjemném prostředí bez rušivých elementů. Komise by se měla skládat z personálního ředitele, přímého nadřízeného budoucího pracovníka a specialisty z oboru nebo jiného personalisty či psychologa (záleží na obsazované pozici) a měla by mít předem písemně připravena hodnotící kritéria a dokumenty, do nichž jsou provedeny záznamy o pohovoru, včetně případných testů a jejich hodnocení. Tyto podklady jsou nezbytné při závěrečném

hodnocení a posuzování kandidátů. Personalista by měl počítat s tím, že při osobním pohovoru se každý uchazeč o zaměstnání snaží nějakým způsobem prezentovat a může vytvořit dobrý dojem a haló efekt na dlouhou dobu. Dle mého názoru je efektivnější vícekolové výběrové řízení umožňující soustředit se na kandidáty, kteří komisy zaujmou a poté je prověřit v modelových situacích či praktických zkouškách, což dovoluje sledovat, do jaké míry je jejich chování a vystupování naučené či přirozené. Komise by měla brát v úvahu, že v prvním kole bývají uchazeči nervózní ze vstupu do neznámého prostředí, snahou o bezchybný výkon i motivací, aby se příliš neshodili jak před komisí, tak ve vlastních očích. Leccos napoví i osobní prezentace jednotlivců, jakým způsobem hovoří, ale i jak mluví o bývalém zaměstnavateli, což prozradí jejich postoj k výkonu práce i jak jsou loajální. Pokud se při výběru realizují praktické zkoušky, musí být zadávány konkrétní úkoly, aby se uchazeč částečně seznámil s prostředím podniku. Při zkoumání teoretických a jazykových znalostí je nutné mít předem připravené testy, sestavené nejlépe za pomoci odborníka z dané oblasti, které by měly odpovídat náročnosti obsazovaného místa a požadavkům na zaměstnance tak, aby uchazeče neodradily. Co se týče hodnocení, za nejefektivnější a nejobjektivnější považuji sestavení hodnotících kritérií, která budou obodována pomocí hodnotící škály v rozmezí maximálně pěti bodů, z níž podnik dostane jasný výsledek. Důležité je, aby bylo u všech uchazečů posuzováno komplexně a objektivně kromě vědomostí a schopností také chování, jednání, přirozenost, gesta, používaný slovník, ale i to, jak přišel na pohovor oblečený.

Assesment Centre (AC)

Pro podniky, které mají dostatečné finanční zdroje, doporučuji nahradit klasický výběrový pohovor Assesment Centrem, v dnešní době řekněme jedním z nejlepších způsobů prověřování a výběru zaměstnanců. Jedná se o speciální psycho-diagnostickou metodu, kterou už i v České republice používá stále více společností a osvědčuje se především na specializovaných pozicích nebo u pozic, na něž se hlásí velké množství uchazečů. Tento způsob je zajímavou zkušeností i pro samotné zájemce, protože probíhá jeden až dva dny během nichž projdou různými typy individuálních a skupinových situací, jejichž součástí bývají i psychologické testy. Výhodou je, že se ho účastní více hodnotitelů, mezi nimiž je psycholog, personální ředitel, zástupci firmy nebo specialisté v oboru, kteří znají detaily pracovní pozice a požadovaných předpokladů uchazečů. Každé AC je

konstruováno individuálně na základě požadavků kladených na obsazovanou pozici a zaručuje výběr toho nejvhodnějšího pracovníka zejména objektivním přístupem a detailním pohledem na každou osobnost, čímž přináší redukci špatného rozhodnutí a následné finanční ztráty.

Vyhodnocení výběrového řízení

Po skončení výběrového pohovoru či Assessment Centra musí být provedeno vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance, který je vyrozuměn a následně nastoupí po podpisu pracovní smlouvy. Podnik by měl věnovat patřičnou pozornost jeho začleňování během zkušební doby, která poskytuje příležitost potvrdit si správnost rozhodnutí a korigovat jeho pracovní chování při plnění úkolů. Dbát se musí i na důkladné seznámení pracovníka s BOZP, PO a pracovním řádem. Nemělo by být opomenuto, přiřadit novému pracovníkovi člověka nebo nadřízeného, který mu bude nápomocen během jeho procesu začleňování a seznamování se s pracovním prostředím a požadovanými úkoly. Takto podnik předejde zbytečným chybám a proces adaptace se urychlí. Důležité je provádět průběžné hodnocení nového pracovníka během zkušební doby, které potvrdí schopnost nového zaměstnance zvládat novou funkci. Zdůrazňuji využívání informačních technologií během celého procesu, které je v dnešní době základem moderních společností.

5.3 DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ PODNIKY

Z výše uvedeného návrhu koncepce výběrového řízení vyplývá, že základem je dobře se na něj připravit, nic nepodceňovat, udělat si dostatek času, vytvořit vhodné klima a celý průběh včetně určení metod výběru důkladně promyslet v rámci finančních i časových možností. Analyzované podniky praktikují více či méně efektivní způsob získávání pracovníků, proto nyní doporučím vylepšení stávajících postupů pro každou firmu zvlášť.

BRANO-GROUP (BRANO-ATESO)

Tato společnost je při výběrovém řízení omezena financemi, proto si nemůže dovolit využívat různých nových moderních metod nebo personálních agentur. Nicméně některé

body své struktury může vylepšit i s menším rozpočtem. Jako základ doporučuji intenzivnější používání informačních technologií a systémů, co se týče inzerce, přijímání životopisů elektronickou poštou, komunikace s uchazeči, komunikace uvnitř podniku a následné zadávání údajů do databází, což v konečném výsledku ušetří jak čas, tak peníze. Co se týče pohovoru, nemělo by při zahájení chybět stručné a logické představení společnosti a obsazované pozice, čímž se podnik prezentuje v očích kandidáta. U obsazované pozice kontrolní technik je zbytečné využívat Assessment Centra, ale je nutné propracovat otázky v dotazníku, které dovolují uchazeče dostatečně prověřit. Pro tuto pracovní pozici bych tedy doporučila spíše hlubší prozkoumání odborné způsobilosti pomocí dobře propracovaného dotazníku sestaveného za konzultace odborníka či specialisty v oboru. Pokud by bylo uchazečů málo mohla by být uplatněna i praktická zkouška, čímž by se kandidáti seznámili s prostředím podniku. Může se totiž stát, že někteří uchazeči znající pouze teorii budou v praxi tzv. „nepoužitelní“ a naopak ti, co mají dostatečné praktické zkušenosti, mohou být po zapracování velmi výkonní a menší mezery v teorii si doplnit. Pohovor doporučuji ústní, aby se jednalo o vzájemnou komunikaci mezi tazatelem a uchazečem s tím, že komise má předem zpracovaná hodnotící kritéria odpovědí a určenou škálu bodů. Ústně kladené otázky nabízí hodnotitelům možnost sledovat chování, gesta, způsob vyjadřování i celkovou osobnost kandidáta. Část týkající se odborných znalostí navrhuji písemně s dodatečným doplněním ústní formou, pokud bude potřeba něco prověřit. Po vyhodnocení výběrového řízení by měla být opět veškerá data zaznamenána do příslušných databází a všichni uchazeči informováni o výsledku co nejdříve.

ABB

Struktura průběhu výběrového řízení v této společnosti byla novelizována, tudíž vše probíhá na moderním principu s neustálým využíváním informačních technologií, jak informačních softwarů, tak intranetu i různých typů databází. Jediný zásadní nedostatek shledávám v osobním pohovoru. Za prvé by komise měla mít vždy lichý počet členů kvůli rozhodování, čemuž tak někdy nebývá a tvoří ji pouze personální ředitelka a příslušný manažer či budoucí nadřízený uchazeče. Dále doporučuji propracování druhé části otázek k pohovoru. Formulář obsahuje pouze hodnocení osobních údajů, vzdělání a základních požadavků. Personalista by neměl mít otázky pouze v hlavě a zaznamenávat finální

subjektivní hodnocení, ale měl by mít podklady připravené na papíře s konkrétními kritérii a škálou bodů k hodnocení pro komplexní prověření uchazeče. Co se týče posuzování odborných znalostí, myslím, že v případě pozice zkušební technik je vhodné aplikovat odborné testy sestavené specialisty z oboru. Jako doplněk posouzení vhodnosti kandidáta doporučuji použít modelové situace, které ukáží jeho schopnost řešit konkrétní problémy, pracovat v týmu a způsob reakce na náhlé vzniklé problémy. Až na část týkající se pohovoru shledávám tuto strukturu efektivní a moderní i díky tomu, že v některých případech využívá společnost personálních agentur, které jí ušetří čas při zpracování administrativní části, která je náročná a zdlouhavá.

TRW

Ke koncepci této společnosti nemám žádné výhrady ani doporučení. Jedná se o novou dokonale propracovanou moderní strukturu, přestože je nejvíce nákladná ze všech tří výše zmíněných. Neopomíná ani nábor pracovníků z vnitřních zdrojů, pro něž je sestavena speciální databáze, naopak je upřednostňuje a je zastáncem vychování si věrných a dobře pracujících zaměstnanců, kteří mají možnost profesního růstu a zdokonalování se. Osobní dotazník vyhodnocený ještě před průběhem pohovoru, umožňuje věnovat se při osobním pohovoru prověřování charakterových vlastností, řešení situačních otázek a modelových situací, v nichž uchazeč prezentuje své návrhy na základě předchozích zkušeností. Jeho propracovanost spočívá i ve stanovených kritériích posuzovaných u každé situace či otázky s dostatečnou pěti bodovou škálou hodnocení nabízející náhled na silné i slabé stránky každého zájemce. Projít takovýmto pohovorem je dobrá zkušenost i pro samotného kandidáta, který má dostatečný prostor se prezentovat v tom nejlepším světle a předvést své kvality. Závěrem mohu konstatovat, že toto je vzorová koncepce, které nechybí objektivnost ani komplexnost, a která by mohla být inspirací pro ostatní podniky.

ZÁVĚR

Účelem mé práce nebylo pouze teoreticky popsat úlohu personálního managementu a průběh výběrového řízení, ale také zprostředkovat náhled na strukturu průběhu výběrového řízení TH pracovníků ve vybraných podnicích a navrhnout vylepšení stávajících struktur.

Pro zpracování teoretické části jsem měla k dispozici dostatečné množství odborné literatury, z níž jsem vybrala a použila ty nejpodstatnější a nejzajímavější informace, které nejlépe charakterizují danou problematiku.

Během praxe ve společnosti BRANO-GROUP (BRANO-ATESO), a. s. jsem měla možnost být přítomna celému procesu získávání pracovníků, od zadání požadavku personálnímu oddělení na obsazení volné pracovní pozice, přes nábor a výběrové řízení uchazečů až po přijetí konkrétního pracovníka. V ostatních dvou společnostech jsem procesu získávání pracovníků přítomna nebyla, ale veškeré informace mi byly poskytnuty během schůzek s personálními řediteli v daných firmách. V druhé části mé práce byl tedy splněn cíl, kterým bylo provedení náhledu na struktury výběrového řízení TH pracovníků ve vybraných podnicích. Ve třetí části jsem zhodnotila stávající koncepce v jednotlivých podnicích, navrhla vzorovou strukturu výběrového řízení TH pracovníků a doporučila vylepšení dosavadních koncepcí v daných společnostech. Myslím si, že cíle mé práce byly splněny a věřím, že jsem problematiku získávání pracovníků a struktury výběrového řízení dostatečně přiblížila.

K získání informací jsem využila sběru sekundárních dat, popisu, syntézy a grafické analýzy. Tyto metody přispěly k zajímavému vysvětlení dané problematiky a napomohly mi k získání přehledu v této oblasti.

Na závěr bych ráda poděkovala doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za odbornou pomoc při vedení mé práce. Dále inženýrce Anně Langové, vedoucí personálního oddělení v BRANO-GROUP (BRANO-ATESO), a. s. za možnost podílet se na přípravě výběrového řízení a vedoucímu obchodního úseku panu Eduardu Malému za poskytnutí informací o společnosti. Taktéž děkuji inženýrce Ivetě Valentové, HR manažerce v ABB,

s. r. o. za poskytnutí informací o struktuře výběrového řízení a fungování společnosti. A v neposlední řadě děkuji personálnímu řediteli společnosti TRW, s. r. o. panu Vladimíru Zákouckému za seznámení mě s průběhem výběrového řízení ve společnosti TRW a poskytnutí potřebných dokumentů.

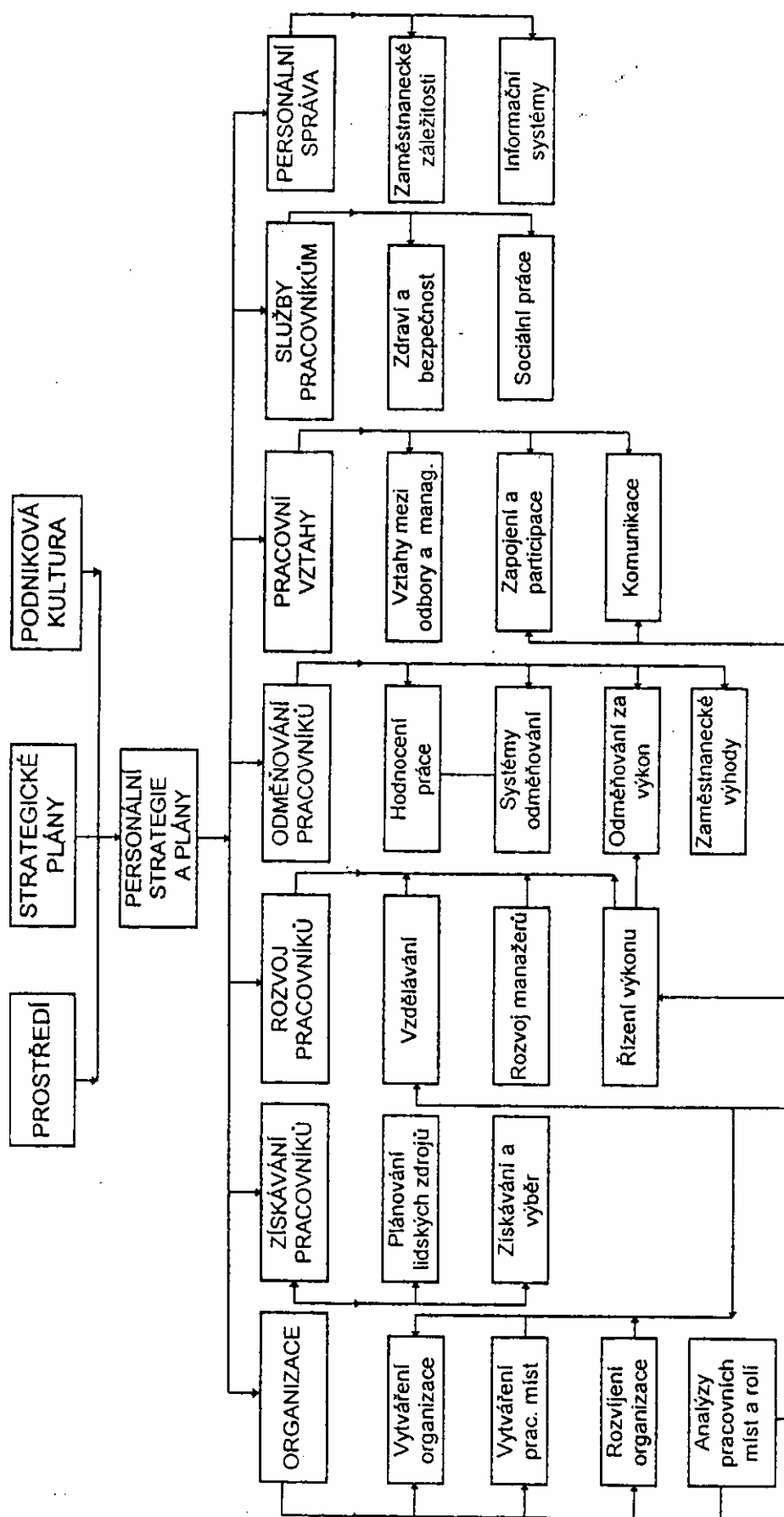
Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BEARDWELL, J. and HOLDEN, S.: *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing, 1994. ISBN 0-27360-244-6
- [3] KLEIBL, J. a kol.: *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-413-5
- [4] KOUBEK, J.: *Personální řízení 1*. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-350-3
- [5] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [6] MATĚJKA, M. a VIDLAŘ, P.: *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0215-0
- [7] STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [8] WERTHER, W. B. a DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. 6. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-4
- [9] *Poslání BRANO-GROUP* [online]. [cit. 04. 02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.brano.cz/uvod/poslani/-brano-group-a-s.html>>
- [10] *Historie BRANO-GROUP* [online]. [cit. 04. 02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.brano.cz/cs/o-spolecnosti/historie-firmy.html>>
- [11] *Výroční zpráva BRANO-GROUP* [online]. [cit. 04. 02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.brano.cz/cs/o-spolecnosti/vyrocní-zprávy.html>>
- [12] *O společnosti ABB* [online]. [cit. 05. 02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.abb-epj.cz/index.asp?thema=2685>>
- [13] *Historie ABB* [online]. [cit. 05.02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.abb-epj.cz/idnex.asp?thema=2703>>
- [14] *Politika společnosti ABB* [online]. [cit. 05. 02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.abb-epj.cz/index.asp?thema=2701>>
- [15] *Sociální politika ABB* [online]. [cit. 05. 02. 2008]. Dostupné z: <<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/5c65385781d89c43c1256ff2002bcb3c.aspx>>

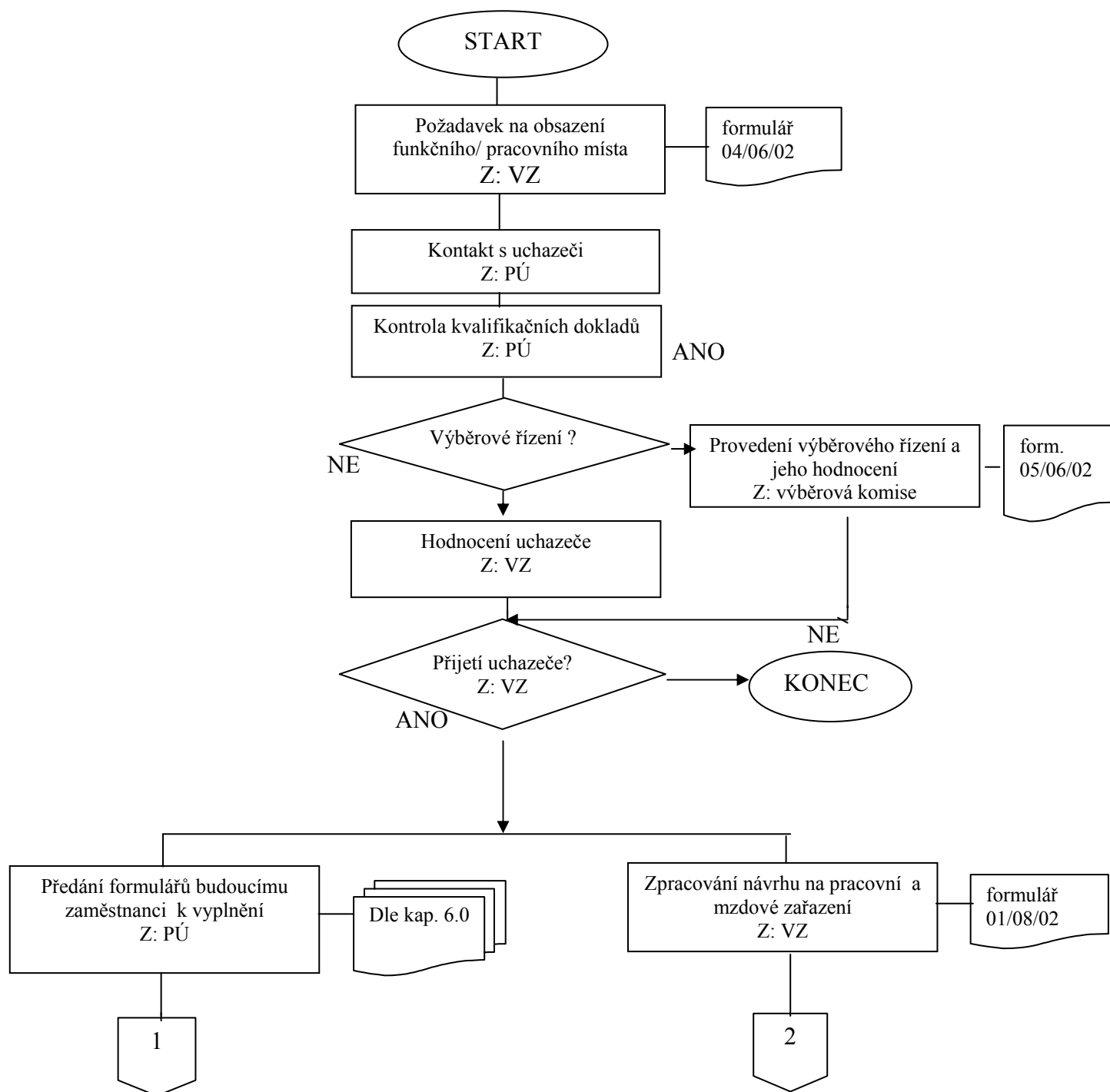
- [16] *Základní údaje a historie TRW* [online]. [cit. 05.02. 2008]. Dostupné z:
<http://www.trwauto.cz/04_index.html>
- [17] *Organizační norma BRANO-GROUP BG 7.07/1*. BRANO-GROUP, 2003.
[interní dokument]
- [18] *HR Process ABB*. ABB, 2007. [interní dokument]
- [19] *Personální strategie-prezentace*. TRW Automotiv. [interní dokument]. [ppt].
- [20] ZÁKOUCKÝ, V.: *Směrnice F20-S04: Vznik a skončení pracovního poměru*. TRW, 2005. [interní dokument]
- [21] ZÁKOUCKÝ, V. a kol.: *Personnel Management Review*. TRW Automotiv.
[interní dokument]. [ppt].
- [22] ENDLER, P.: *TRW Automotiv*. Jablonec nad Nisou, 05. 09. 2006. [interní dokument].
[ppt].
- [23] INSTITUT FÜR MANAGEMENT UND ORGANISATION (IMO) GmbH: *Structured interview: Commodity manager*. Bochum, 07. 06. 2006 [interní dokument]. [ppt].

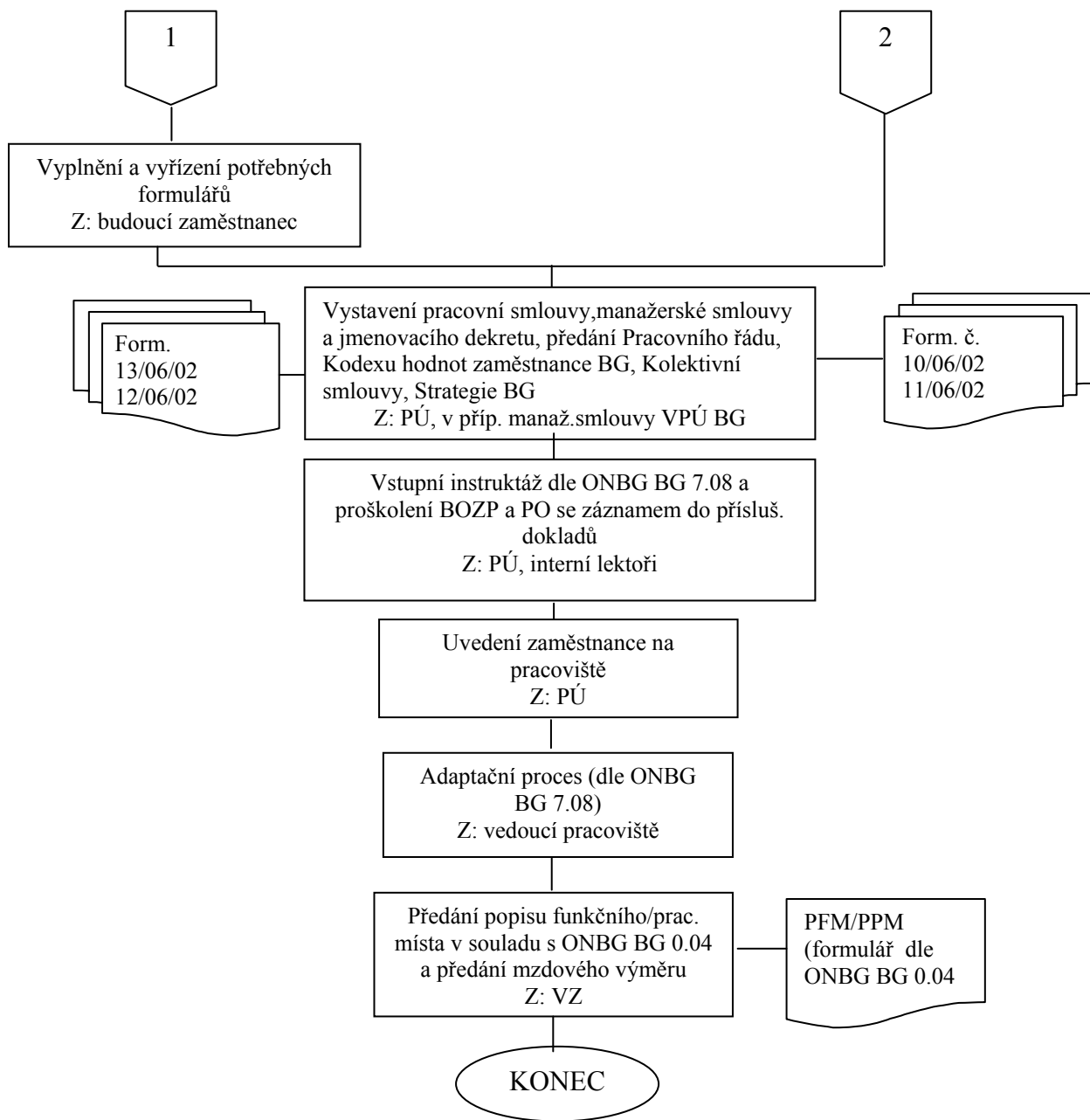
Seznam příloh

Příloha č. 1.....	Personální činnosti-vzájemné vztahy
Příloha č. 2.....	Průběh posuzování, výběru a přijímání zaměstnanců v BRANO-GROUP
Příloha č. 3.....	Formulář k výběrovému řízení v ABB
Příloha č. 4.....	Interview guideline pro TRW-Competence-model
Příloha č. 5.....	Ukázka způsobu posuzování vlastností při pohovoru v TRW



Posuzování, výběr a přijímání zaměstnanců v BRANO-GROUP





Formulář k výběrovému řízení v ABB

<div style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">ABB</div>									
Výběrové řízení									
Pozice									
Název pozice					BAU/BU				
Přímý nadřízený									
Datum interview									
Datum a místo					Kdo				
Kandidát									
Příjmení					Jméno				
Znalosti									
	Požadavek na kandidáta					Kandidát			
Vzdělání	VŠ	<input checked="" type="checkbox"/>	VOŠ	<input type="checkbox"/>	SŠ	<input type="checkbox"/>	Z	<input type="checkbox"/>	
	VŠ	<input type="checkbox"/>	VOŠ	<input type="checkbox"/>	SŠ	<input type="checkbox"/>	Z	<input type="checkbox"/>	
specializace/praxe	IT	<input checked="" type="checkbox"/>				IT	<input type="checkbox"/>		
Jazyky		schopnost vést jednání	dobrá - komunika ce	dobrá	základní	žádná		schopnost vést jednání	komunikac e
Angličtina	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC		výborná	velmi dobrá	dobrá	základní	žádná		výborná	velmi dobrá
MS Office	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HTML kód	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
správa a analýza dat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
orientace v PC problematice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobnostní profil		ano	středně	ne					
analytické myšlení	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
komunikativnost	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
aktivita	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
představa o systémech CRM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
zájem o sebevzdělávání	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Celkové hodnocení kandidáta									

Interview guideline pro TRW-Competence-model

COMMODITY BUYER/ COMMODITY MANAGER

STRUCTURED INTERVIEW

1 Generic Competencies: Information to the use of the interview guideline

The structured interview is an instrument, with which relevant competencies according to the TRW-Competence-Model can be assessed.

Each page of the interview guideline contains the information, which is necessary in order to conduct the interview. Each page is composed as follows:

Description of the Competence	<ul style="list-style-type: none">• A short outline of the competence is given.
Questions concerning previous behavior	<ul style="list-style-type: none">• The goal of these questions is to question the experiences the aspirant has made in different situations. The aspirants will be asked to describe (1) a situation of their professional experience, (2) their behavior in this situation and (3) the consequences of their behavior within the situation.• The task of the interviewer is to ask for the „complete behavior sample“ consisting of „situation – behavior – results“.
Situational Questions	<ul style="list-style-type: none">• Here a fictive situation is described and the candidate is asked how he/ she would behave in the given situation.• As above, the task of the interviewer is to assess the „complete behavior sample“.• Attention: If possible, questions to previous behavior are to be preferred. The situational questions are to be asked, if the aspirant doesn't have any relevant professional experience.
„Behavior“ - Evaluation	<ul style="list-style-type: none">• The behavior described by the candidates is evaluated by means of behavior descriptions (items) which are to be estimated on a five-stepped scale. The steps of the scale have the following denotation:<ul style="list-style-type: none">-2: Candidate doesn't show the described behavior0: Candidate shows the behavior in a manner, in which the requirements of the aspired position would be met precisely.2: Candidate shows the described behavior excellently.• If an item can't be assessed due to the course of the conversation, „n/a“ must be selected.

Ukázka způsobu posuzování vlastností při pohovoru v TRW

COMMODITY BUYER/ COMMODITY MANAGER

STRUCTURED INTERVIEW

7 Cultural Flexibility

Questions to Previous Behavior

- Which abilities and experiences do you have, in order to pursue business in different cultures? (example)
- What do you especially consider, while getting coordinated with international departments? (example)
- Which experiences have you made concerning the coordination with international suppliers? Please give examples, which behavior patterns you have experienced to be successful.

Situational Questions

(Inappropriate for this competency)

„Behavior“ - Evaluation

(-2 = „doesn't show behavior“ to 2 = „shows behavior excellently“; N/A = „not applicable/ can't be assessed due to course of conversation“)

	-2	-1	0	1	2	n/a
Is sensitive towards the rules of conduct in other cultures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Knows possible topics for „intercultural conflicts“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Has experience with the contact to people/ business partners from different cultural groups.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adjusts his/her behavior to the demands of other cultures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sees potential for further personal development through the contact with people from different cultures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observations/ Notes